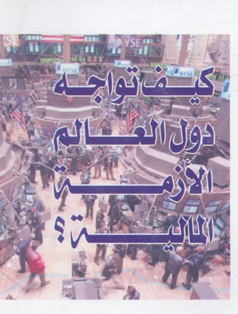


■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ المجلد ٤٦ ■ العدد الثانى ■ أكتوبر ٢٠٠٨ ■



الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية

جمال مبارك فى مؤتمر التنمية البشرية :
هدفنا مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية

الحجز الادارى .. ومشكلات التطبيق



العدالة التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة

The Role of Fam Trips in Sales Promotion for Travel Agencies



مع المصرية للاتصالات
الكل هايتكلم أرضى ..
و بـأقل سـعر للـدقيقة
٣ قروش لدقيقة المحلى
animation ADVERTISING
اتكلم أرضى بأوضح و أنقى صوت
و بأقل سعر للدقيقة فى مصر
٣ قروش لدقيقة المحلي
لمزيد من المعلومات
اتـصل بـ ١١١ بسعر المكـالمـة المحلية
المصرية للاتصالات
Telecom Egypt
شبكة واحدة .. بتقربنا كلنا



الإدارة المتكاملة

ان نجاح الفرد اساس لنجاح الشعوب ولكي ينجح الانسان في كل جوانب الحياة يجب أن يبنى علاقاته على المبادىء الصحيحة فالانسان الناجح هو الذي يقدر أن يوازن بين الأهداف البعيدة والقريبة وبين أهدافه وأهداف الآخرين والمشكلة في عدم فهم الاخرين اننا ننطلق من أهوائنا ومصالحنا ولن نفهم الاخرين إلا اذا وضعنا انفسنا موضعهم وأن افضل طريقة لفهم الأخرين الحوار الهادىء وكشف الحقائق والمعلومات .

فالنجاح يتطلب التفكير بمصلحة الجميع وليس المصلحة الفردية وشرط للنجاح الا يفكر الانسان بنفسه فقط حتى لا يكون انانى والذي يفكر بالاخرين فقط يفشل والمطلوب التوازن فمن الممكن ان يحقق الانسان انجاز ويسحق العلاقات مع الآخرين فما فائدة الانجاز مع فقد العلاقات مع الاهل والموظفين ، ينجح الانسان اذا وصل الى نقطة التوازن بين الانجاز والعلاقات ولكي يحدث التوازن يجب ان يتعلم الانسان التحكم في رغباته وهواياته ان يبنى علاقة مع الانسان الذي يهمه : سياسيا - اجتماعيا - اقتصاديا - . . . لانه لا يمكن بناء علاقات مع كل الناس ، سلوكنا يجب ان يتوافق مع سلوك الاخرين حتى يتحقق النجاح ولا يوجد نجاح بلا جهد ، ولا توجد سعادة بلا تعب وإن محبة الناس نعمة والسعادة بها لا تضاهيها سعادة، فجني حب الناس محفوف بالمصاعب.

ولتحقيق ذلك في الجهاز الاداري يجب ان لا نفكرفي التدريب الموجه للوظيفة فقط وان نغير المفاهيم والقناعات وان نفكر بالتدريب الموجه للفرد في عمله واسرته والمجتمع من حوله. وان نسعى الى اتقان المهارات الجديدة واننا سنصل إلى مرحلة نبيعها الى الآخرين مع تبنى أساليب لتنمية الاتجاهات الابتكارية والإبداعية عمدا وأن نشجع عليها بشكل واضح ومخطط خاصة فى عمليات التوظيف وتطوير المهارات التنظيمية والقيادية لوظائف الإدارة العليا بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعى مع تطوير اساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين، وتوسيع فرص نمو واكتساب الخبرة حتى نستطيع أن نواجه العديد من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الاعمال وبشكل خاص الية عمل وطرق حل المشكلات الحكومية الادارية الأمر الذي يحتم علينا ضرورة التحرك بأكثر سرعة لمواكبة هذه المتغيرات والتعامل معها بطريقة جديدة وذكية وسريعة من اجل الحفاظ على استمراريتنا ومن أجل تميزنا وسط هذا العالم الجديد لأن هذا العالم لا يعرف الكسل والتباطؤ لانه عالم تنافسي سريع .

- إن الطريق الوحيد للتعايش والبقاء والنجاح وحل المشكلات بسرعة وبأقل كلفة هو الابداع في تفكيرنا وتصرفاتنا ونظرتنا للامور والمشكلات والفرص وكيفية الاستفادة من كوادرنا .

- أدعو جميع العاملين في الادارة الحكومية والقائمين على الامور اليوم الاخذ بطرق فعالة ومبتكرة للتعامل مع مشكلات وتحديات العصر الحديث والاستفادة من خلاصات لتجارب وافراد اسسوا نجاحات كبيرة جدا في كل دول العالم النامي والمتقدم .

وقد نجد اساليب وطرق مألوفة ومعروفة وقد نجد طرق واساليب غير مألوفة وغير معروفة لكن علينا إن نقرأ ونفهم ونطبق ونستشعر أهمية الامر بالنسبة لنا.

ولا يعني إن هذه الحلول والافكار والطرق وحيدة لا يوجد غيرها بل يعني ذلك إن نسترشد بها و نستفيد منها ونضيف عليها من افكارنا وخبراتنا وان نخلق مناخات عمل جديدة وسهلة ومريحة وان نستمع لجميع الأفكار والملاحظات والخبرات ونضع كل ذلك في خدمة الوطن .

وهذه هى الإدارة المتكاملة ان صح التعبير.

د. صفوت النحاس

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

• المجلد ٤٦ • العدد الثانى • أكتوبر ٢٠٠٨ •

فى هذا العدد

قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة فى كافة المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمه .

■ تعبر البحوث والدرسات عن رأى كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

ـ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

ـ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

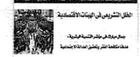
ـ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

المراسلات

■ ٢ ش الشواربى . قصر النيل . القاهرة.

ت : ٠٢/٢٣٩٢٢٠٥١ فاكس : ٠٢/٢٣٩٢٢١٠٠

الادارة





غلاف المجلة

الاشتراكات

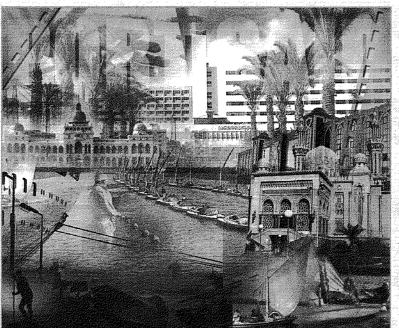
■ داخل جمهورية مصر العربية
عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .
■ خارج جمهورية مصر العربية
ثمانين يورو سنويا عن أربعة أعداد وعشرين يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.
■ تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الادارة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية)

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١٠

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة

بورسعيد الباسلة مدينة النورس

بورسعيد محافظة لها شخصيتها الفريدة المستمدة من الموقع المتميز لمصرنا العزيزة، وهذه الشخصية لها ملامحها من المكان والتاريخ والأحداث التى مرت بها هذه البقعة الجميلة من أرض الوطن، ففى عام ١٩٥٦ كانت بورسعيد رمزاً لشعب مصر فى مقاومة الاستعمار، والكفاح والنضال ضد قوى البطش والطغيان، وعلمت العالم كله معنى الفداء للوطن والوطنية الخالصة،



وتدور عجلة الزمن وتكون بورسعيد نبراساً ونوراً لشعوب منطقة حوض البحر المتوسط فبورسعيد لها موقعاً جغرافيا متميزا على رأس قناة السويس وعلى ساحل البحر المتوسط فكانت بورسعيد صورة متكاملة للأنشطة المتعددة فى مجالات أعمال الموانى حيث تمتلك مينائين أحدهما فى قارة أفريقيا والآخر فى قارة آسيا، وجاءت السياحة التى تعتبر بورسعيد إحدى المحافظات الساحلية التى تتصف بجمال الطبيعة والمناخ المعتدل طوال العام الذى جعلها تتميز بمقومات عالية فى الجذب السياحى، حيث تقع فى ملتقى ثلاث قارات وتمتلك شواطىء طويلة ممتدة على ساحل البحر المتوسط إبتداء من حدودها مع دمياط غربا إلى حدودها مع شمال سيناء شرقا، كما أن بها العديد من المزارات السياحية مثل المتحف القومى الذى يضم العديد من القطع الأثرية على مر التاريخ، والمتحف الحربى الذى يحكى تاريخ بورسعيد من خلال بانوراما تحكى العدوان الثلاثى والمعارك الحربية التى خاضها أبناء بورسعيد وبطولاتهم، وفنار بورسعيد والعديد من المبانى الأثرية التاريخية كما تضم مناطق أثرية هائلة فى منطقة صان الحجر الأثرية. منطقة جزيرة تنيس، كما أنها تضم العديد من القرى والفنادق السياحية التى تعد من مفاخر بورسعيد السياحية بالإضافة إلى كورنيش سياحى بطول شاطىء بورسعيد يضم مناطق خدمات من مطاعم سياحية ومحلات تجارية وحدائق ومنتزهات يضاف إلى ذلك شاطىء بورفؤاد الذى يعد من أهدأ شواطىء ساحل البحر المتوسط،

ولاكتمال منظومة التنمية ببورسعيد تأهلت لتكون قلعة صناعية بها أربعة مناطق صناعية ضخمة باستثمارات تزيد عن ٥٠ مليار جنيه تستوعب عمالة تصل إلى أكثر من ٦٠ ألف فرصة عمل،

وأصبحت بورسعيد للمرة الأولى منذ تاريخها محافظة زراعية فقد تم إستصلاح وزراعة ١٨٥ ألف فدان فى غرب وشرق بورسعيد حققت الاكتفاء الذاتى فى محصولين رئيسيين هما الأرز والقمح لتصبح الزراعة من محاور التنمية فى بورسعيد،

الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية « المشكلات والحلول »

هل هناك تباين تشريعى فى قوانين وقرارات انشاء الهيئات الاقتصادية ؟

مقدمة البحث

لقد شهدت بيئة ممارسة الأعمال فى السنوات الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، ولقد استتبع ذلك تغيرا ملحوظا فى دور الدولة فى إدارة أداء الاقتصاد القومى خاصة مع تبنى فلسفات وأدوات إدارية جديدة دعمت سياسات الخصخصة ومحاولات تحسين كل من الميزانين التجارى والمدفوعات وكذلك تحسين نسبة عجز الموازنة العامة للدولة إلى الناتج القومى الاجمالى .

وعلى الرغم من أن تلك التغيرات قد استتبعها تطويرا فى بعض الممارسات المحاسبية (خاصة فى إطار ما يطلق عليه بالسياسات المحاسبية) حيث صدرت معايير المحاسبة المصرية والتى إعتبرها الجهاز المركزى للمحاسبات جزءا مكملا للنظام المحاسبى الموحد وذلك بموجب القرار رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠٠١ ، وأيضا صدرت معايير المراجعة المصرية بموجب القرار (١٣٠٠) لسنة ٢٠٠٨ .

إلا أن هذه التغيرات الملموسة لم يواكبها التعديلات التشريعية الملائمة التى تساعد على إحداث التكيف مع بيئة ممارسات الأعمال الجديدة التى فرضها الواقع ، خاصة إذا كان الحديث عن الهيئات الاقتصادية (٩,٥) مليار جنيه ، كما بلغ صافى فائض العمليات الجارية لتلك الهيئات للعام المالى المذكور مبلغ (٤٢,٥) مليار جنيه .

ويمعنى آخر أكثر عمقا يمكن القول بأن ثمة جمود تشريعى - غير مقصود - قد لحق بالهيئات الاقتصادية منذ نشأتها الهيئة تلو الأخرى أحدث تباينا تشريعياً قد حال بعض الشئ فى توحيد معايير تنفيذ ومتابعة الموازنة وسوف يتضح ذلك لاحقا عند استعراض مشكلة البحث .

وتعتبر الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية إحدى الإدارات المركزية التابعة لقطاع موازنات الهيئات والوحدات الاقتصادية وهو احد قطاعات الموازنة بوزارة المالية ويتبع هذه الإدارة عدد (٥١) هيئة اقتصادية موزعة على عدد (٨) شعب بالاضافة للشعبة المركزية تمارس كافة الأنشطة النوعية فى مجالات الزراعة والصناعة والإسكان والسياحة والثقافة والكهرباء والبترول والنقل والمواصلات والاتصالات والصحة والمال والتجارة والتأمينات وتقوم هذه الإدارة بها يلى :

- إعداد الموازنات التخطيطية سنويا لتلك الهيئات متابعة فى ذلك الخطوات والإجراءات المنصوص عليها فى القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته بشان الموازنة العامة للدولة ، وما يرد سنوياً بمنشور إعداد الموازنة .
- متابعة تنفيذ موازنات تلك الهيئات من خلال دراسة كافة الموضوعات التى ترد إليها من هذه الهيئات أو من السادة الوزراء كل فى نطاق اختصاصه أو من مجلس الوزراء أو من مجلسى الشعب والشورى وإبداء الرأى بشأنها .
- إجراء الدراسات المالية والاقتصادية للميزانيات العمومية والحسابات الختامية للهيئات الاقتصادية مع الاستعانة بالتقارير الدورية للجهاز المركزى للمحاسبات التى أعدت فى شأن هذه الهيئات والأخذ فى الاعتبار التوصيات التى صدرت عن لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب لتحديد المشكلات الحقيقية على مستوى كل هيئة مع تحديد طبيعتها وتحليل أسبابها حتى يمكن إقتراح الحلول المناسبة لتلافى هذه المشكلات كلياً أو جزئياً .

واقع الهيئات الاقتصادية :

سبق وأن صدر القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ فى شأن الهيئات العامة وتسرى أحكامه حينذاك على الهيئات العامة دون تفرقة بين ما هو إقتصادى وما هو خدمى ثم صدر قرار السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٣٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن تحديد الهيئات العامة الاقتصادية وصناديق التمويل ذات الطابع الإقتصادى بتاريخ ١٩٧٩/١١/٤ وبلغ عدد الهيئات الاقتصادية فى ذلك القرار (٤٤) هيئة اقتصادية دون إيضاح المعايير التى تم على أساسها تحديد تلك الهيئات دون غيرها ، تلى ذلك تحويل بعض هذه الهيئات إلى هيئات خدمية وتحويل بعض من الهيئات الخدمية إلى هيئات اقتصادية وتحويل بعضها إلى شركات قابضة أو شركات تابعة لشركات قابضة دون إعادة هيكلتها وانشاء هيئات جديدة إلى أن أصبح عدد الهيئات الاقتصادية حاليا عدد (٥١) هيئة ، ووفقا للمادة الثالثة من قانون الموازنة العامة للدولة رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٣ ولائحته التنفيذية فإن العلاقة بين الهيئات الاقتصادية والموازنة العامة للدولة تقتصر على الفائض الذى يؤول للدولة من هذه الهيئات ومايتقرر لهذه الهيئات من إعانات ومساهمات .

والجدول رقم (١) يوضح عدد الهيئات الاقتصادية على مستوى كل من القطاعات النوعية ونتائج أعمالها المتوقعة بموازناتها العام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ :

جدول رقم (١)

أيلولة نتائج الأعمال المتوقعة للهيئات الاقتصادية "

م	بيان القطاعات	عدد الهيئات	نتائج الإعمال المتوقعة				
			فائض حكومة	فائض مرحل	فائض حكومة وفائض مرحل	توازن	عجز
١	قطاع الزراعة والرى	٤	٣	١	-	-	-
٢	قطاع الصناعة والبترول والتعدين	٤	٤	-	-	-	-
٣	قطاع الكهرباء والطاقة	٥	-	١	-	-	٤
٤	قطاع النقل والمواصلات						
	قطاع النقل	٤	١	-	-	-	٣
	قطاع المواصلات	٥	٤	-	-	-	١
	قطاع الاتصالات	٣	-	١	٢	-	-
٥	قطاع التجارة والتموين	٣	٢	-	-	١	-
٦	قطاع المال والاقتصاد	٣	١	١	-	١	-
٧	قطاع الإسكان والتشييد	٤	٢	٢	-	-	-
٨	قطاع الخدمات الصحية والدينية والقوى العاملة	٥	-	٢	-	٣	-
٩	قطاع الثقافة والإعلام	٣		١	-		٢
١٠	قطاع السياحة	٢	١	-	-	-	١
١١	قطاع الدفاع والأمن والعدالة	٢	-	٢	-	-	-
١٢	قطاع التأمينات	٤	١	٣			
	جملة	٥١	١٩	١٤	٢	٥	١١

- المصدر : الجدول من إعداد الباحث (١)

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :
المجلد الإحصائي لموازنات الهيئات الاقتصادية للعام المالى ٢٠٠٨ /٢٠٠٩ الصادر عن وزارة المالية ، الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية سنة ٢٠٠٨ .

اعداد : عاطف عبد السلام محمود ملش
رئيس الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية - وزارة المالية

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسى وهو :
أخصائى الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد شامل يكون قادرا على توحيد الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية لتلك الهيئات .

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسى مجموعة أهداف فرعية :

(١/٢) . التغلب على التعارض الموجود بين بعض أحكام النظام المحاسبى الموحد وقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات حيث أن التشريع الجديد للهيئات الاقتصادية سيجب السابق ويقضى على هذا التعارض .

(٢/٢) . زيادة فعالية عملية تنفيذ ومتابعة الموازنة من قبل الإدارة المركزية لموازنات الهيئات الاقتصادية نتيجة لهذا التشريع الموحد.

(٣/٢) . تحقيق العدالة الاجتماعية وذلك فيما يتعلق بتوحيد توزيعات العاملين .

(٤/٢) . تحقيق العدالة الضريبية وذلك فيما يتعلق بتوحيد المعاملة الضريبية .

(٥/٢) . إظهار حقوق الملكية للهيئات الاقتصادية بالقيمة العادلة نتيجة لتوحيد سياسات تكوين الاحتياطيات .

(٦/٢) . إن توحيد الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية للهيئات الاقتصادية سيساعد على سهولة تحديد الهيئات الرائدة داخل كل قطاع .

(٧/٢) . الوقوف على أسباب المشاكل والصعوبات التى تواجه الهيئات الاقتصادية والتى تؤثر فى أدائها مما ينعكس بالسلب على نتائج أعمالها واقتراح الحلول والحلول البديلة لحلها مثال ذلك :

- الخلل التشريعى فى الهيئات الاقتصادية ، مثال ذلك تعارض بعض النصوص الواردة بقوانين الإنشاء بعض هيئات قطاع الكهرباء مع التأشيرات العامة لموازنات الهيئات الاقتصادية والقانون رقم (٥٣) لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة ولائحته التنفيذية حيث يوجد نص فى قانون إنشاء كل منهم يعطى لمجلس الإدارة أحقية النقل من إعتماد بند إلى آخر فى نطاق الباب ، وبالتالى تقوم هذه الهيئات بموافقة السلطة المختصة بأخذ الوفور من بنود لتعزيز بنود أخرى دون رقيب عليها فى حين هى التى تقوم بالتعزيز والنقل والموافقة عليه وأيضا تقوم بالصرف دون الرجوع للجهات الرقابية .
- الخلل فى الهياكل التمويلية .
- الخلل التنظيمى فى بعض الهيئات الاقتصادية .
- دراسة تحويل بعض الهيئات الاقتصادية إلى هيئات خدمية حسب طبيعة نشاطها وتحويل بعضها الأخر لشركات قابضة بعد إعادة هيكلتها .

(٨/٢) دراسة مدى إمكانية إصدار قانون موحد للهيئات الاقتصادية .

أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من النقاط التالية :

(١/٣) ندرة الأبحاث والدراسات التى تناولت الخلل التشريعى للهيئات الاقتصادية .

(٢/٣) الأهمية التى تحظى بها الهيئات الاقتصادية داخل منظومة الأداء الإقتصادى حيث بلغ صافى مايؤول للخزانة العامة من الهيئات الاقتصادية للعام المالى ٢٠٠٧/٢٠٠٦ مبلغ (٣,٣) مليار جنيه .

(٣/٣) أن تحسين أداء الإقتصاد المصرى يبدأ بتحسين أوضاع الهيئات الاقتصادية حيث يتفق ذلك الرأى مع ما ورد بالأحكام والقواعد العامة الواردة بالكتاب الدورى رقم (٧٨) لسنة ٢٠٠٤ بشأن متابعة التنفيذ الفعلى للموازنة العامة وموازنات الهيئات الاقتصادية حيث أشارت المادة (١٥) منه بأن الحاجة لتعظيم أداء الاقتصاد المصرى تستلزم وقفة قومية لرفع مستوى أداء الهيئات الاقتصادية للوصول بها إلى تحقيق معدلات من الربحية تتناسب مع حقوق ملكية الدولة وحجم الأموال المستثمرة بها .

أسلوب البحث :

تم إعداد هذا البحث على أساس أسلوب نظرى مكتبى يعتمد على الممارسة العملية فى مجال العمل والخبرة بالقوانين والقرارات واللوائح المنظمة له وكذا اللقاءات مع السادة العاملين والسادة ممثلى الهيئات للتعرف على المشاكل والوقوف على الحلول المناسبة .

مشكلة البحث :

(١/٥) المشكلة الرئيسية :

تكمن المشكلة الرئيسية فى عدم إخضاع الهيئات الاقتصادية لتشريع واحد شامل حيث أن ثمة تباين واضح يكتنف قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات ، هذا التباين أحدث بالتبعية تبايناً فى بعض الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية لتلك الهيئات ويظهر ذلك بشكل واضح فى الجوانب التالية :

- اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بأيلولة الفائض (فائض حكومة / فائض مرحل) .
- اختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالسياسات المتبعة لتجنيب احتياطيات لمواجهة التزامات محددة .
- إختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بتوزيعات العاملين .
- إختلاف الهيئات الاقتصادية فيما يتعلق بالمساهمة فى شركات .

فالوحدات الاقتصادية على الرغم من صدور قانون أو قرار إنشاء لكل منها إلا أنه يوجد قانون واحد يسرى على جميع شركات القطاع العام وهو القانون رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٤ فى شأن هيئات القطاع العام كما يوجد قانون آخر يسرى على شركات قطاع الأعمال وهو القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١ .

وبمعنى آخر فإن هذا التباين التشريعى بين قوانين وقرارات إنشاء الهيئات الاقتصادية لم يكن فى صالح تلك الهيئات حيث نتج عنه مايسمى (بالفراغ التشريعى الشامل) .

ففى الوقت الذى تهتم فيه الجمعيات المهيمنه والأجهزة الرقابية فى توحيد الممارسات العملية لمهنتى المحاسبة والمراجعة من خلال إصدار معايير مصرية للمحاسبة والمراجعة نجد أن المشرع المصرى قد أغفل بدوره وجود تشريع واحد وشامل يسرى على الهيئات الاقتصادية يكون قادراً على توحيد الممارسات السابق تناولها .

ليس هذا فحسب بل أنه بمراجعة أحكام النظام المحاسبى الموحد والذى يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية يتضح وجود بعض التعارض مع قوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية ومثال على ذلك :

- عدم تغطية خسائر سنوات سابقة حال تحقيق فائض .
- عدم تكوين احتياطيات رأسمالية حال تحقيق هامش ربح من التصرف فى بعض الأصول الثابتة.

وجيب البحث عن التساؤل التالى وهوكيفية معالجة التباين الواضح فى قوانين وقرارات إنشاء تلك الهيئات .

ومن أمثلة ذلك الإختلاف مايلى :

أيلولة الفائض :

- يوجد عدد (٢٦) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن يؤول فائضها للحومة بالكامل .
- يوجد عدد (٢٤) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن فائضها يرحل من سنة إلى أخرى دون سداد أية مبالغ منه للحكومة .
- يوجد عدد (٢) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على أن جانب من فوائضها يؤوب للحكومة والباقى يرحل .

- سداد الضريبة :

- يوجد عدد (٦) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على إعفائها من سداد الضرائب .

- تجنيب احتياطيات :

- يوجد عدد (٤) هيئات تنص قوانين أو قرارات إنشائها على تجنيب نسبة من الفائض المحقق كأحتياطات لمواجهة التزام معين .

- توزيعات العاملين

يوجد عدد (٣) هيئة تنص قوانين أو قرارات إنشائها على احتساب نسبة من الفائض كتوزيع للعاملين .

- المساهمة فى شركات :

تتضمن قوانين أو قرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية نصاً يجيز للهيئة المساهمة فلا شركات وهذا النص ورد فى بعضها دون غيرها ويمكن بيان أثر المشكلة الرئيسية فيما يلى :

- صعوبة تنفيذ الموازنة ومن الأمثلة العملية الدالة على ذلك أنه فى

حالة تحقيق هيئة ما لخسارة فى سنة وتحقيقها فائض فى سنة تالية لا يمكن تغطية العجز أولا وإنما يرحل الفائض بالكامل بالمخالفة لأحكام النظام المحاسبى الموحد .

- مخالفة بعض الهيئات للتأشيرات العامة للهيئات الاقتصادية المرافقة لقانون ربط موازنتها على سند وجود نص فى قانون إنشائها مثال ذلك قيام هيئات الكهرباء باستخدام وفور بنود محظور استخدام وفورها فى تعزيز بنود أخرى فضلا عن استخدام كل وفور البنود فى تعزيز بند المكافآت مما يترتب صعوبة عند إعداد مشروع موازنة السنة المالية التالية إذا ما روعى المنفذ الفعلى فى الاعتبار .

- عدم قيام بعض الهيئات الاقتصادية بسداد الضريبة المستحقة على نشاطها لمصلحة الضرائب على سند من أيلولة فائضها للحكومة .

هذا بخلاف الآثار الأخرى المترتبة على الأطراف ذات العلاقة وبيانها كما يلى :

حجب جانب من فوائض الهيئات الاقتصادية عن أيلولته للدولة مما يؤدى لخفض العائد على الأموال المستثمر فى تلك الهيئات .

لجوء بعض الهيئات إلى الاقتراض لمواجهة التزاماتها على الرغم من تحقيقها فائض وذلك بسبب أيلولة تلك الفوائض للحكومة .

وجود أموال فى بعض الهيئات الاقتصادية دون استخدام نظراً لترحيل فوائضها من سنة إلى أخرى لعدم وجود التزامات عليها .

فضلا على مشكلة إعادة الهيكلة لتحقيق التوازن المالى والإقتصادى وحتى لا تتكرر تجربة الهيئات الاقتصادية لمياه الشرب والصرف الصحى حيث سبق وأن صدر القرار الجمهورى رقم (١٣٥) لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى وشركاتها التابعة والذى تم بموجبه تحويل عدد (١١) هيئة اقتصادية لمياه الشرب والصرف الصحى على شركات تابعة للشركة القابضة ، إلا أنه رغم ذلك فقد تحملت الدولة بأعباء دعم ومساندة هذه الشركات وقد بلغت الأعباء المالية التى تحملتها الدولة حتى تاريخه مبلغ (٢٦,٨٥٤) مليار جنيه .

ويرجع سبب المشكلة إلى :

صدور قوانين إنشاء الهيئات الاقتصادية فى تواريخ متباينة- دون مراعاة التنسيق بين كل منها .

ويوضح الجدول رقم (٢) نموذج يفسر التباين التشريعى لقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية .

جدول رقم (٢)

التباين التشريعي لقوانين وقرارات إنشاء بعض الهيئات الاقتصادية

معيار المقارنة	التباين في الأنماط التشريعية *		
	النمط التشريعي الأول	النمط التشريعي الثاني	النمط التشريعي الثالث
١ - أيلولة الفائض	لم ينص في قوانين إنشائها على أيلولة الفائض للحكومة مثال (هيئات الموانى البحرية)	نص في قوانين إنشائها على ترحيل الفائض مثال (الهيئة القومية للبريد)	نص في قوانين إنشائها على أيلولة جزء من الفائض للحكومة وترحيل الباقي مثال (الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات)
٢ - سداد الضريبة	معفى من سداد الضريبة مثال (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي)	لم ينص في قوانين إنشائها على الإعفاء مثال (الهيئة العامة لميناء الإسكندرية)	
٣ - تجنيب احتياطيات	نص في قانون أو قرار إنشائها على تجنيب احتياطي مثال (الهيئة المصرية العامة البترول ، هيئة قناة السويس)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على تجنيب احتياطي مثال (هيئات الموانى البحرية)	
٤ - توزيعات العاملين	نص في قانون أو قرار إنشائها على توزيعات للعاملين مثال (الهيئة المصرية العامة البترول ، هيئة قناة السويس)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على توزيعات للعاملين مثال (هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة)	
٥ - المساهمة في شركات	نص في قانون أو قرار إنشائها على المساهمة في شركات مثال (هيئات قطاع الكهرباء ، اتحاد الإذاعة والتليفزيون)	لم ينص في قانون أو قرار إنشائها على المساهمة في شركات مثال (الهيئة العامة للسلع التموينية)	

• المصدر : الجدول من إعداد الباحث (١)

هذه الهيئات على سبيل المثال لا الحصر

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

قوانين وقرارات إنشاء- الهيئات الاقتصادية ، مكتبة وزارة المالية ، لاظوغلى ، القاهرة .

(٢/٥) المشكلات الثانوية

تعانى بعض الهيئات الاقتصادية من خلل فى هياكلها التمويلية نتيجة حرمانها م، أيلولة جانب من فائضها يؤدى إلى قصور فى الموارد المالية لديها مما يضطرها للجوء إلى الإقتراض مما يحملها بأعباء الفوائد وبالتالى زيادة تكاليف المنتج الذى تؤديه (سلعة أو خدمة) .

نتيجة لعدم وجود ضوابط حاكمة للعمالة فى قوانين أو قرارات إنشاء الهيئات الاقتصادية الأمر الذى أدى إلى وجود خلل فى الهيكل التنظيمى لتلك الهيئات نتيجة زيادة وتوسيع الكيان الإدارى مما يصعب معه تنفيذ إقتصاديات التشغيل .

(٦) الحلول المقترحة لعلاج مشكلة البحث :

(١/٦) البديل الأول (البديل الأساسى) :

يكمن حل المشكلة السابق الإشارة إليها فى أجزاء سابقة من قيام الدولة بإعداد قانون موحد يسرى على الهيئات الاقتصادية وذلك بعد مراجعته مع كافة الجهات ذات العلاقة وعلى أن يراع فى هذا القانون مصلحة كل من :

- الدولة (نسبة الفائض الذى يؤول إليها + الضريبة) .
- الهيئة (نسبة الاحتياطيات المحتجزة لمواجهة الالتزامات طويلة الأجل) .
- العمالة (النسبة المحتجزة من الفائض للتوزيع على العاملين) .

(٢/٦) البديل الثانى (الحل البديل) :

نظرا لما قد يستغرقه إعداد وإصدار قانون موحد يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية ، فإنه يقترح صدور قرار جمهورى بقانون يسرى على جميع الهيئات الاقتصادية بأيلولة فائض الهيئات الاقتصادية للدولة مع مراعاة مصالح الدولة والهيئة والعاملين على النحو السابق إيضاحه .

(٢/٧) التوصيات :

يخلص البحث ببعض التوصيات لعل أبرزها :

- التزام الهيئات الاقتصادية بتطبيق أحكام النظام المحاسبى الموحد .
- التصرف فى الأصول الثابتة والمتداولة المستغنى عنها وغير لازمة للنشاط لتوفير قدر من السيولة لمواجهة التزاماتها .
- دراسة إمكانية مساهمة الجهات المقرضة بكل أو جانب من مديونيتها طرف الهيئات الاقتصادية فى رؤوس أموال تلك الهيئات .
- دراسة بيه مساهمة الهيئات فى الشركات التى لاتدر عائد أو ذات عائد منخفض .
- فضل بين الإدارة الاقتصادية لهذه الهيئات ودورها الإجتماعى من خلال تحديد التكلفة الاقتصادية للخدمة التى تتحملها الدولة .
- إنشاء كيانات اقتصادية مستقلة مع زيادة رؤوس أموالها وتخفيض مديونيتها للمستويات الاقتصادية التزاما بالمعايير الدولية فى مثل هذه الهيئات .
- النهوض بالعمالة وهياكل الأجور بما يكفل جذب أحسن العناصر وأفضل الكفاءات تسمح لتلك الهيئات بالتوسع فى الخدمات وتحسين واستغلال الطاقات العاطلة فيها .
- تسييل الأصول غير المنتجة والزائدة فى هذه الكيانات الاقتصادية بما يسمح بضخ أموال جديدة للتوسع فى تقديم الخدمات الأساسية .
- إشراك القطاع الخاص فى تأدية الخدمة دون المساس بالدور الإجتماعى لهذه الكيانات .
- اتخاذ

التدابير واستكمال الإجراءات التى من شأنها إلزام الهيئات الاقتصادية بتطبيق معايير المحاسبة ومعايير المراجعة المصرية عند إعداد قوائمها المالية .

- ضرورة شمولية التشريع الموحد للهيئات الاقتصادية المزمع إعداده على تحديد وتوصيف مفهوم الهيئة الاقتصادية .

الحجز الإدارى .. ومشكلات والتطبيق

محمد صفى الدين عبد الستار إبراهيم
مدير عام التحصيل والحجز ـ مأمورية ضرائب قويسنا

■ دراسة أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ بشأن الحجز الإدارى من وجهة نظر كل من فقهاء القانون وأحكام وإجتهادات الباحثين وتعليمات مصلحة الضرائب .

■ عرض كافة النواحى التشريعية لهذا القانون ومشاكل التطبيق لأحكامه .

■ إستعراض أوجه الصحة والبطلان التى واجهته ويمكن أن تواجه القائمين على تنفيذ أعمال الحجز الإدارى مع عرض الحلول الملائمة لهذه العقبات .

■ محاولة الربط بين الجوانب العلمية والعملية للحجز الإدارى .

■ عرض مواد القوانين الأخرى المتصلة بقانون الحجز الإدارى والمكملة له .

■ مدى موائمة القانون بحالته للأوضاع الحالية .

■ اقتراحات بخصوص قانون حجز إدارى يواكب الأوضاع فى العصر الحالى .

وذلك على ضوء الأحكام العامة للقانون والتى وردت فى الباب الأول من تقسيمات القانون وما تضمنته المواد ١ ، ٢ ، ٣ بجانب المواد الثلاثة الأخيرة من القانون وهى المواد ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ حيث تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة كما سنوضح ذلك .

تمهيد

من المسلم به أنه ليس هناك مجتمع إنسانى بدون نوع معين من المبادئ المنظمة لتوجه حياة هذا المجتمع فليس هناك حد للحاجات البشرية فكلما تحقق إشباع لحاجة معينة ظهرت حاجة أخرى ويؤدى ذلك إلى الإعتماد المتبادل بين الناس وتقسيم العمل فيما بينهم فلا مجال إذا فى الحياة المشتركة للسلبية المطلقة أو الحياد الكامل فلكى تحصل الناس على حاجاتهم عليهم أن يضعوا نصب أعينهم أفعال الأخرين وحاجاتهم وهذا هو دور القانون إذ ينظم ما ينشأ بين الناس من علاقات ، فيحدد القانون للأفراد حقوقهم وواجباتهم فيقابل الحق واجب عام ، بمقتضاه يمتنع على الأخرين القيام بأى فعل يتعارض مع تمتع صاحب الحق بحقه فى الحدود التى رسمها القانون ، وبجانب الواجب العام هناك طائفة من الواجبات الخاصة أو الشخصية تقابل نوعا معينا من الحقوق مثال ذلك علاقة الدائن بمدينة فالأول هو صاحب الحق والأخر هو من يتحمل بالواجب الخاص فى مواجهته ومن هنا نلحظ العلاقة بين الحق والواجب من ناحية ، وبين القانون من ناحية أخرى فينظم القانون سلوك الأفراد ويوفق بين الاهتمامات المتصارعة وييسر هذه السلوك فى قنوات تعتبر فى الصالح الإجتماعى العام فلم يتواجد القانون إلا ليقرر الحقوق والواجبات .

وحيث أن الدولة تمارس حقها فى مواجهة مواطنيها ، فإن على المواطن واجب قبل الدولة ، لذا كانت الحاجة إلى وجود قانون يحكم هذه العلاقة ما بين الدولة والمواطن ، وقد صدرت على مدى طويل من الزمن مجموعة من القوانين بدءا بالأمر العام الصادر فى ١٨٨٠/٣/٢٥ وانتهاء بالقانون ١٩٣٩/١٤ ونظرا لما ظهر فى تلك القوانين من الضعف والقصور وعدم مسايرتها لتطور الأحوال فى الدولة خلال هذه الفترة الطويلة كانت الحاجة إلى وجود قانون واحد شامل يعالج كل الثغرات الموجودة فى القوانين السابقة .

وقد صدر القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى ٢٢ يونيو ١٩٥٥ وتم العمل به كنص م ٧٧ منه إعتبارا من ٢٧ ديسمبر ١٩٥٥ بعد مضى ستة شهور من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية التى نشر فيها فى ٢٦ يونيو ١٩٥٥ .

ومن المعروف أن إجراءات قانون الحجز الإدارى ٣٠٨ / ١٩٥٥ هى التى تطبقها الجهات الإدارية من الأشخاص الاعتبارية العامة وعلى رأسها الدولة وما يندرج تحتها من مؤسسات دستورية وهيئات ووزارات ومصالح وفروعها فى أنحاء الدولة وعلى العموم كل ما ورد على سبيل الحصر فى المادة الأولى منه ولطبيعة الحال فقد جاءت مصلحة الضرائب فى أول القائمة فى الفقرة أ من المادة المذكورة إذ أن الأعمال المنوط للإدارة الضريبية القيام بها عبارة عن سلسلة متصلة ومتتابعة ومتكاملة من الأعمال .

وإذا كانت أعمال الفحص والربط الضريبى المثلى يجب أن يسبقها عملية حصر دقيقة وشاملة لجميع أوجه النشاط كذلك فيجب أن يستتبع أعمال الفحص والربط أعمال التحصيل والحجز.

ويتضح من الواقع العملى أن المتقاعسين عن سداد المستحقات الضريبية أما ممول غير مقتنع بصحة وعدالة ربط هذه الضريبة وذلك يمكن قدر الإمكان تلافيه بمعرفة الإدارة الضريبية الرشيدة ، أما الشطر الغالب من هؤلاء المتقاعسين يتمثل فى فئة الممولين غير الجادين رغم قدرتهم على السداد ولا يجدى مع هذه الفئة التى لم تقم بالأداء الإختيارى للمستحقات الضريبية سوى التنفيذ الجبرى .

وقد أحسنت الدولة صنعا بأن أصدرت هذا القانون استثناء من قواعد القانون العام فى التنفيذ ألا وهو قانون المرافعات المدنية والتجارية رقم ٧٧ لسنة ٤٩ فهو القانون العام فى التنفيذ وتسرى أحكامه على مالم يحدد به نص فى القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ (مادة ٧٥ من القانون ٥٥/٣٠٨) .

والأحكام العامة للقانون ٥٥/٣٠٨ وردت فى الباب الأول من تقسيمات القانون وقد تضمنت المواد ١ ، ٢ ، ٣ بجانب المواد الثلاثة الأخيرة من القانون وهى المواد ٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ حيث تعتبر هذه المواد متممة للأحكام العامة ومن مجموع هذه المواد الستة تتحدد أطراف العلاقة القانونية وشروط للالتزام الذى بموجبه يعطى الحق للجهات الإدارية فى إتخاذ إجراءات الحجز الإدارى فى تحصيل أموالها وتتناول مواد الأحكام العامة تحديد شخصية الدائن الإدارى وشروط صلاحية الديون المراد تحصيلها وكذلك محل التنفيذ وهو أموال المدين التى يمكن إقتضاء الديون منها بالحجز والبيع .

وتقسم مواد القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ كالآتى :.

١ . المواد من ١ : ٣ تختص بالأحكام العامة لهذا القانون .
٢ . المواد من ٤ : ٢٧ تختص بأحكام حجز المنقول لدى المدين .
٣ . المواد من ٢٨ : ٣٥ تختص بأحكام حجز ما للمدين لدى الغير .
٤ . المواد من ٣٦ : ٣٩ تختص بأحكام حجز ما للمدين لدى الغير على الأسهم والسندات .
٥ . المواد من ٤٠ : ٧٤ تختص بأحكام الحجز العقارى .
٦ . المادة ٧٥ تحيل لقانون المرافعات فيما لم يرد به نص فى القانون .
٧ . المادة ٧٦ تقضى بإلغاء الأوامر العالية السابقة على هذا القانون .
٨ . المادة ٧٧ تقضى بتكليف وزير المالية بإصدار اللائحة التنفيذية .

بعد صدور القانون بـ ٣٥ عاماً هل ظروف إصداره يناسب الوضع الحالى ؟

ضرورة تعديل قانون الحجز الإدارى لمواكبة المتغيرات الاقتصادية والإجتماعية

مقدمة

تعريف الحجز الإدارى :

(مجموعة من القرارات والأوامر الإدارية تصدر من جهة الإدارة بفرض الحجز على أموال مدينها وبيعها أن لزم الأمر إستيفاءا لحقوقها التى يجيز القانون اقتضائها بهذا الطريق الإختيارى بدلا من طريق الحجز القضائى) .

مزايا الحجز الإدارى :.

١. إنه إختيارى للإدارة على أن تتحمل مسئوليته .

٢. الإدارة فى الحجز خصم وحكم فى آن واحد أى هى الدائن المنفذ والسلطة التى تجرى التنفيذ فهى إذن تقتضى حقها بنفسها استثناءا من القواعد العامة فى التقاضى وفى التنفيذ .

٣. إن إجراءات الحجز الإدارى تتمثل فى مجموعة قرارات وأوامر إدارية تسأل عنه الإدارة كما تسأل عن مخالفة القانون فى إصدار قراراتها وأوامرها الإدارية بشأن هذا الحجز .

٤. أن هذا الحجز قد روعيت فيه مصلحة الإدارة بل قصد فيه تغليب مصلحتها على مصلحة المدين المنفذ ضده فهو إمتياز لها واستثناءا من الأصل العام فى القانون والغرض منه أن تقتضى الإدارة حقوق الخزانة العامة على وجه السرعة وحتى تتعرض هذه الحقوق للضياع .

. والقاعدة فى تصرفات الإدارة (نظرا لطبيعة وظيفتها وخطورة مهمتها وجسامة مسئوليتها) أن تنفذ تصرفاتها مباشرة ، وكمبدأ عام مالم يكون هناك نفى صريح يحتم على الإدارة الالتجاء أولا للقضاء وحتى تتمكن من التنفيذ بعد الحصول على حكم مقابل للنفاذ فيجوز للإدارة بالتالى اللجوء إلى طريق الحجز الإدارى .

نطاق سريان الحجز الإدارى :.

يعتبر محجوزا المال الذى ورد عليه الحجز دون غيره من أموال المدين ويحدد المال المحجوز بطريقة تختلف باختلاف طريق الحجز .

■ ففى حجز المنقول لدى المدين يعتبر محجوزا ما يذكر فى محضر الحجز .

فى حجز ما للمدين لدى الغير يعتبر محجوزا المال المعين فى إعلان الحجز فإذا كان الحجز عاما إعتبر محجوزا ما فى حيازة الغير من منقولات للمدين وقت الحجز وكل ما يكون فى ذمته من حق له وقت الحجز أو بعد هذا الوقت لحين التقرير بما فى الذمة .

■ أما فى حجز العقار يعتبر محجوزا العقار المبين بالتنبيه والإنذار بالحجز العقارى .

القانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ بشأن الحجز الإدارى

أولا : الأحكام العامة، المواد من ١ إلى ٣

مادة ١

يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإدارى المبينة بهذا القانون عند عدم الوفاء بالمستحقات الآتية فى مواعيدها المحددة بالقوانين والمراسيم والقرارات الخاصة بها وفى الأماكن وللأشخاص الذين يعينهم الوزراء المختصون :.

أ . الضرائب والأتاوات والرسوم بجميع أنواعها .

ب. المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة .

ج . المصروفات التى تقبلها الدولة نتيجة أعمال أو تدابير تقضى بها القوانين .

د . الغرامات المستحقة للحكومة قانونا .

هـ. إيجار أملاك الدولة الخاصة ومقابل الانتفاع بأملاكها العامة سواء فى ذلك كان بعقد أو مستغلا بطريق الخفية .

و . اثمان أطيان الحكومة المبيعة وملحقاتها وفوائدها .

ز . المبالغ المختلسة من الأموال العامة .

ح . ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف والأشخاص الاعتبارية العامة من المبالغ المتقدمة وكذلك ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف بصفتها ناظرة أو حارسة من إيجارات أو أحكام أو اثمان لإستبدال الأعيان التى تديرها ومايكون مستحقا للشركات الزراعية التابعة للهيئات العامة والمؤسسات العامة التى تشرف عليها وزارتا الزراعة والإصلاح الزراعى واستصلاح الأراضى من إيجارات ومقابل إنتفاع وأثمان لأطيانها وسائر أملاكها (تم الحكم بعدم دستورية المادة المذكورة فى القضية ١٠٤ لسنة ٢٣ ق)

ط . المبالغ المستحقة للبنوك التى تساهم الحكومة فى رؤوس أموالها بما يزيد على النصف .

ى . المبالغ الأخرى التى نصت القوانين الخاصة بها على تحصيلها بطريق الحجز الإدارى .

- ويتضح من استعراض نص المادة الأولى بعض النقاط الهامة نوجزها فى الآتى :.

أولا : الإدارة بالخيار بين توقيع الحجز الإدارى أو الحجز القضائى ، والتجاء الإدارة إلى أحد الطريقين لا يسقط حق الإدارة فى الالتجاء للطريق الآخر مع جواز إزدواج طريقى الحجز :.

إذ أن نص المادة تجعل الالتجاء إلى الحجز الإدارى متروكا لتقدير الإدارة وفقا للقواعد العامة متى إختارت الإدارة طريقا من طريقين لا يسقط حقها فى الإلتجاء إلى الطريق الآخر ذلك لأن الحقوق لا تسقط إلا بنص خاص ويستوى أن تختار الإدارة الطريق السهل أولا " الحجز الإدارى " ثم تنزل عنه أو تترك إجراءاته لإتخاذ الطريق الصعب " الحجز القضائى " أو العكس حيث يحقق الحجز القضائى مزيدا من الضمانات للمنفذ ضده مثل ما يحقق الحجز القضائى من ضمانات .

وليس ثمة ما يمنع الإدارة من إزدواج طريق حجز إقتضاءاً لذات الدين من ذات المدين بأن تتبع مثلا طريق حجز المنقول لدى المدين إداريا وتتبع طريق الحجز العقارى قضائيا .

وبديهى أن التجاء الإدارة إلى حجز المنقول إداريا لا يمنعها من الحجز على ذات المدين إقتضاءا لذات الدين بطريق الحجز العقارى قضائياً .

ومعلوم بالضرورة أنه إذا تم إختيار طريق الحجز القضائى من جانب الإدارة فذلك يتطلب من الإدارة توافر شروط توقيع هذا الحجز القضائى وذلك إعمالا للقواعد العامة بشأنه .

ثانيا : التفرقة بين الحجز الإدارى والحجز القضائى (م ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) :

١ . يتجه فقه القانون الإدارى إلى أن إجراءات الحجز الإدارى هى بمثابة قرارات إدارية تبدأ بقرار إدارى تنفيذى مكتوب يصدر من الموظف المختص (عملا بنص م ٢ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) ويحدد فيه مقدار الدين المطلوب من المطلوب من المدين وهذا القرار أو الأمر يحل محل السند التنفيذى فى الحجز القضائى وإنما تنفذه الإدارة بنفسها دون بحثه قضائيا ثم تأتى رقابة القضاء فيما بعد إذا تظلم المدين من تصرف الإدارة ويعقب هذا القرار الإدارى التنفيذى أعمال تنفيذية لازمة لتنفيذ القرار الأول أو أعمال أخرى تتضمن قرارات إدارية جديدة .

إذاً فإجراء توقيع الحجز الإدارى تنفيذا لهذا القرار الإدارى الصادر بتقدير الدين والأمر به هو أيضا قرار إدارى يخضع للشروط العامة الواجب توافرها فى القرارات الإدارية .

ومن المسلم به صحة الحجوز الإدارية الموقعة ممن حصرتهم هذه المادة ولو لم يكونا من أشخاص القانون العام الذين تعتبر القرارات الصادرة منهم قرارات إدارية (كموظفى البنوك بالبند ط م١ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) وإنما هذا لا ينفى إجراءات الحجز الإدارى وصفة باعتبارها قرارات إدارية وبديهى فهى لا تعد إجراءات قضائية .

٢ . ما دامت إجراءات الحجز الإدارى هى فى حقيقتها قرارات إدارية فإنها تخضع من حيث صحتها وبطلانها للمعايير العامة المقررة فى القانون الإدارى لأبطال القرارات الإدارية خاصة بالنسبة للقرار الإدارى التنفيذى بالحجز الإدارى والذى يحل محل السند التنفيذى بشأن الحجز القضائى وبمعنى آخر ينظر لإجراءات الحجز الإدارى من زاويتين مختلفتين :.

- أنها قرارات إدارية تخضع لما تخضع له هذه القرارات من قواعد بصدد صحتها أو مشروعيتها وبطلانها أو عدم مشروعيتها .

إنها إجراءات حجز إدارى تخضع بهذا الوصف لما قرره قانون الحجز الإدارى تكمله قواعد قانون المرافعات المدنية والتجارية من قواعد متعلقة بصحتها أو بطلانها .

وليس هناك تعارض فى هذا الصدد فهى بحسب وصفها قرارات إدارية وهى بحسب الغرض المقصود منها إجراءات حجز إدارى وهى فى جميع الأحوال لا تعد بمثابة إجراءات قضائية .

٣ . لما كانت إجراءات الحجز الإدارى هى قرارات إدارية فإن الإدارة تسأل عن الخطأ المرفقى بصددها عملا بقواعد المسئولية فى القانون الإدارى فيسأل الموظف رئيسا كان أم مرؤوسا عن خطئه الشخصى بينما لاتسأل الدولة عن أخطاء القضاء مالم ينص القانون على مايخالف ذلك ٠

٤ . يطبق على الحجز الإدارى قانون الحجز الإدارى وتكمله قواعد قانون المرافعات. والمادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ تنص على سريان قانون المرافعات فيما لايتعارض مع أحكام قانون الحجز الإدارى والقاعدة العامة المقررة فى هذه المادة يعمل بها بغير نص إستنادا الى أن قانون المرافعات هو القانون العام للإجراءات القضائية وغير القضائية ٠ بحيث يجب الرجوع إليه كلما شاب القوانين الإجرائية الأخرى نقص أو غموض أو أبهام ٠

والفرض الأول :.

أن يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى ٠ فهذا يجب أعماله ولو تعارض مع نص فى قانون المرافعات وإذا كان نص قانون الحجز الإدارى غامضا أو مبهما وجب أولا تفسيره من طيات نصوصه الأخرى ومن روح قانون الحجز الإدارى فإذا تعذر ذلك يكون إستخلاص القاعدة عن طريق الاجتهاد فى تكييف طبيعة القاعدة بالرجوع إلى قانون المرافعات وفقه المرافعات فى هذا الصدد ٠

أما الفرض الثانى :

الا يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى يحكم القاعدة وهنا تقرر المادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ الرجوع إلى قانون المرافعات عملا بالأصل العام فى القانون ٠ وتحتاط المادة ٧٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ فتقرر عدم تطبيق قاعدة مرافعات تتعارض مع أحكام قانون الحجز الإدارى ويشترط لأعمال هذا الفرض ما يلى :.

أ . الا يوجد نص فى قانون الحجز الإدارى ٠

ب . أن يوجد نص فى قانون المرافعات ينظم الإجراء الذى خلت نصوص الحجز الإدارى من تنظيمه أما إذا لم يوجد نص فى قانون المرافعات فلا مجال لأعمال هذه القاعدة ولو بدعوى إتباع طريق القياس ٠

ج . الا تتعارض أحكام قانون المرافعات مع أحكام قانون الحجز الإدارى ٠

حالات الحجز الإدارى قد وردت فى القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها ويلاحظ أن الحجز الإدارى هو إستثناء من القاعدة العامة فى التنفيذ وبالتالى :.

أ . الحالات الواردة فى القانون قد جاءت فيه على سبيل الحصر (سواء كان قانون الحجز الإدارى أو أى قانون آخر)٠

ب . لايجوز القياس عليها ٠

ج . يجب تفسيرها تفسيرا ضيقا ٠

والحالات الواردة بالمادة الأولى على سبيل الحصر هى :.

الأولى :. الضرائب والرسوم والإتاوات بجميع أنواعها :.

. فالضريبة : تمثل مبلغ من المال تحدده القوانين التى فرضتها يلتزم بتأديته الخاضعون لها ٠

. **والرسم :** يمثل مقابل تجنيه الدولة ممن يطلب منها خدمة معينة تتولاها هى وحدها عادة ٠

. أما الأتاوة : فهى مبلغ من المال يفرض على أصحاب العقارات بنسبة النفع الخاص الذى عاد عليها نتيجة قيام الدولة أو إحدى وحداتها بإشغال عمومية ذات نفع عام (كشق طريق جديد)

. والعبرة فى تكييف المبلغ المطلوب للدولة بحقيقة المقصود منه على النحو المتقدم ولا عبرة بالوصف الخاطئ الذى قد تسبغه عليه الإدارة إذا كان لا يتمشى مع حقيقته ٠

الثانية : المبالغ المستحقة للدولة مقابل خدمات عامة :

أى ما يستحق للدولة مقابل خدمة من الخدمات التى تؤديها هى أو فروعها كأجور البريد والتلغراف ٠

الثالثة : المصروفات التى تبذلها الدولة نتيجة أعمال أو تدابير تقضى بها القوانين كمصاريف نقاوة دودة القطن وتطهير المصارف الخصوصية

الرابعة : الغرامات المستحقة للحكومة قانونا :

سواء كانت الغرامة عقوبة جنائية أو جزاء مدنى وسواء فرضت بحكم أو بمجرد وقوع الحدث الموجب لها كغرامات الضرائب أما الغرامات التى لاتستحق قانونا فلا يجوز إقتضاءها بطريق الحجز الإدارى كالغرامات التهديدية ٠

الخامسة : إيجارات أملاك الدولة الخاصة ومقابل الإنتفاع بأملاكها :

ولامجال لتطبيقه بصدد أية مبالغ أخرى تستحق للدولة كأجرة أو مقابل الإنتفاع بعقد الإيجار مثلا ٠

السادسة : اثمان أطيان الحكومة المبيعة وملحقاتها وفوائدها : وهذا النص يشترط الآتى :.

أ . أن تبيع الحكومة فلا يعمل به إذا قامت الحكومة بالشراء من الأفراد ٠

ب . أن تتبع الحكومة أرضا زراعية فلا مجال لأعماله إذا باعت أرض بورا أو أرض بناء أو بناء ٠

ج . أن يكون مطلب الحكومة ثمن هذه الأطيان أو قسط منها مستحق الأداء ويمتد أعمال النص على فوائد الثمن وملحقات الثمن كمصروفات الوفاء بالثمن ٠

السابعة : المبالغ المختلسة من الأموال العامة :

يقتصر النص على المبالغ المختلسة فى الأموال العامة (طبقا لنص المادة ٨٧ من القانون المدنى : فهى العقارات أو المنقولات المملوكة للدولة أو الأشخاص الإعتبارية العامة والتى تكون مخصصة لمنفعة عامة بالفعل أو بمقتضى قانون أو مرسوم أو قرار من الوزير المختص) ويعمل بالنص ايا كانت قيمة المبلغ المختلس ، أو طريقة أختلاسه ، أو الشخص المختلس ٠ فلا يشترط لإعماله توافر أركان جناية الاختلاس المقررة فى مادة ١١٢ من قانون العقوبات بالنسبة لأختلاس الأموال الأميرية ٠٠٠ وبالتالى لا يشترط أن يكون المختلس موظفا عموميا أو أن تكون له صفة فى حيازة المال لحساب الدولة ، وإنما يجب أن يثبت الاختلاس بصورة قاطعة لاتقبل الشك كصدور حكم ضد المختلس أو صدور إقرار منه بذلك ٠

الثامنة : ما يكون مستحقا لوزارة الأوقاف ٠٠٠ الخ

التاسعة : المبالغ المستحقة للبنوك التى تساهم الحكومة فى رؤوس أموالها بما يزيد عن النصف ، وهذه البنوك تعتبر من الشركات العامة التى لاتعتبر القرارات الصادرة منها (فى الأصل) قرارات إدارية ثم أصبحت المحاكم تقضى بصحة الحجز الإدارى الموقع من هذه البنوك إعمالا لنص هذه الفقرة وذلك دون النظر عما إذا كانت أموالها أموالا عامة أو خاصة وعلى الرغم من أن موظفى هذه البنوك ليسوا من الموظفين العموميين الذين تعد القرارات الصادرة منهم بمثابة قرارات إدارية على الرغم من خضوعها فى سائر معاملاتها للقانون الخاص ٠

العاشرة : المبالغ الأخرى التى نصت القوانين الخاصة على تحصيلها بطريق الحجز الإدارى

يستوى أن تكون هذه القوانين سابقة على قانون الحجز الإدارى أم تالية عليه ومن أمثلة ذلك ق ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ م للإصلاح الزراعى ق ٩٥ لسنة ٦١ بشأن التأمينات الإجتماعية ٠

رابعا : يجب توافر الشروط العامة لتوقيع الحجز وقت حصوله :

من المبادئ الأساسية أشتراط القانون توافر شروط الحجز وقت حصوله سواء فى صدد صفة كل من الدائن الحاجز والمدين المحجوز عليه أو فى صدد كون الحق المقرر إقتضاؤه مستحق الأداء معين المقدار ٠

أى يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله وإلا كان باطلا ولا يصحح هذا البطلان بعدئذ تحقق ما كان سببا فى البطلان وذلك حتى لاتضار سمعة المدين المالية والأدبية وتحبس عنه أمواله دون مقتضى ويجب أن يكون جزاء الدائن حينئذ نظرا لتعجله فى توقيع حجزه قبل أوانه هو بطلان حجزه ٠

وهذا الحجز الذى يتم فى غير ميعاده يكون غير قابل للتصحيح عملا بنص المادة ٢٣ مرافعات التى تشترط لتصحيح الإجراء الباطل أن يتم فى الميعاد المقرر قانونا لإتخاذه ويؤكد ذلك وجوب تحقق شروط الحجز الإدارى قبل حصوله ما تشترطه المادة الأولى من قانون الحجز الإدارى ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى صدده :

١ . إتباع هذا الحجز عند عدم الوفاء بالمستحقات (المقررة فيها) فى مواعيدها المحددة بالقوانين والمراسيم والقرارات الخاصة بها ٠

٢ . فى الأماكن المقررة للوفاء ٠

٣ . للأشخاص الذى يعينهم الوزراء المختصون ٠

وبداهة لا يصلح الأمر المكتوب بتوقيع الحجز الإدارى (عملا بنص م ٢ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) إلا لإقتضاء الديون والفوائد المحددة به بحيث إذا إستجدت فوائد أخرى (أو مستجدات دورية) وجب إستصدار أمر حجز جديد بها . لأن هذا الأمر يحل محل السند التنفيذى (عقاريا) ٠

خامسا : شرط صحة الحجز الإدارى :

١ . أن تكون الجهة الحاجزة ممن نصت عليهم المادة ١ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ م ٠

٢ . أن تكون هذه الجهة دائنة وقت الحجز ٠

٣ . أن يكون الدين واجب الأداء ولم يسدد قبل الحجز ٠

تغير قانون الضرائب على الدخل عدة مرات ولم يتغير قانون الحجز الإداري المرتبط به

٤. إن يصاحب هذا الحق (بتوقيع الحجز الإداري) خطأ جسيم .
٥. أن يكون صادرا ممن خولهم القانون ذلك .
٦. أن يتم الحجز في المواعيد المحددة من السابعة صباحا حتى الخامسة مساءا إلا بإذن قاضي الأمور الوقتية
٧. أن يكون الحق محددا المقدار .
٨. ألا يكون هذا الحق قد سقط بالتقادم الخمسي .

سادسا : آثار توقيع الحجز الإداري:

١. قطع التقادم (طبقا لنص المادة ٣٨٣ من القانون المدني) : فالحجز أيا كان طريقه أو نوعه سواء على المنقول أو على العقار سواء كان تحفيظا أو تنفيذيا فإنه يؤدي إلى قطع تقادم حق الدائن الحاجز قبل مدينة .

٢. إخضاع المال المحجوز لنظام قانوني خاص : يترتب على الحجز أن تعزل الأموال المحجوزة وملحقاتها عن بقية أموال المدين وتكون مجموعة مستقلة ومتميزة وخاضعة لنظام قانوني خاص وذلك بقصد تحقيق الغرض من الحجز وهو التمهيد لإشباع حق الدائن الحاجز . فبينما تبقى للمدين ملكيته فإن القانون يقيد سلطاته النابعة من هذه الملكية بهدف تحقيق الغرض من الحجز . فيمنع نفاذ تصرفاته في المال ويقيد حقه في إستعماله وإستغلاله وهذا النظام القانوني الخاص لايسري على المال المحجوز وحده .. بل يشمل ايضا ملحقاته على أنه لا يسري لمصلحة كل دائني المدين بل فقط لمصلحة الدائن الحاجز ومن يعتبر في حكمه .

٣. تقييد حق المالك (المدين) في الإنتفاع بأمواله المحجوز عليها وإدارتها .
٤. إحتفاظ المدين (المالك) بملكية الأموال .
٥. لايرتب الحجز على أموال المدين (مالك المال المحجوز عليها) إمتياز للدائن الحاجز .
٦. لا تتعدى آثار الحجز المال المحجوز عليه .
٧. وجوب رفع الحجز إذا تم السداد قبل البيع .

سابعا : أطراف الحجز الإداري:

١. الجهة الحاجزة : هي التي تجرى التنفيذ وذلك عن طريق ممثليها وهو مندوب الحاجز .

٢. مندوب الحاجز : وهو ممثل الجهة الإدارية ويعتبر في نفس الوقت ممثلا للسلطة العامة وللدائنان اللذان يجتمعان في الحجز الإداري . في شخص واحد .

٣. المدين : المحجوز ضده ولايختلف الأمر بالنسبة له في الحجز القضائي عنه في الحجز الإداري .

٤. المحجوز لديه : وهو الذي يكون مدينا بمال بحوزته يكون مملوكا .
٥. للمحجوز ضده وذلك في حال الحجز على ما للمدين لدى الغير .
٦. شهود الحجز : وهو غير أطراف الحجز السابقين ويقوموا بالشهادة على توقيع الحجز وصحة بياناته وتمام إجراءه أمامهم وبحضورهم وتوقيعهم على الحجز .
٧. الحارس على المحجوزات : قد يكون المدين أو شخص آخر يعين حارسا على المنقولات المحجوز عليها .
٨. الخبراء الفنيون إذا إقتضى الحال (طبقا لنص م٩ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ كما سيرد شرحه) .

ويلاحظ أنه في الحجز الإداري لاتثور المشكلات المتعلقة بطالب التنفيذ في الحجز القضائي ويتم الحجز الإداري تحت إشراف الرئيس وليس تحت إشراف قاضي التنفيذ كما في الحجز القضائي ولا يتدخل قاضي التنفيذ في الحجز الإداري إلا عند حدوث منازعه في التنفيذ الإداري .

أحكام محكمة النقض وفتاوى مجلس الدولة بشأن المادة (١) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ .:

١. ط ١٨ لسنة ٣٨ ق في ١٩٧٣/٤/٢٨ مجموعة النقض ٢٤ ص ٢٦٩٨ :.
إن إتخاذ إجراءات الحجز الإداري على أموال المدين عملا بنص م (١) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ مقيد بأن يكون إستعمال هذا الحق غير مصحوب بخطأ جسيم .

٢. فتوى ٢٢٩ في ١٩٥٦/٨/١٣ : إدارتي الفتوى والتشريع لوزارتي الخارجية والعدل :
كافة الضرائب والرسوم والأتاوات بغير النظر إلى نوعها ومقدارها أو إلى الجهة المستحقة لها يجوز أن تتبع إجراءات الحجز الإداري عند عدم الوفاء بأي منها في المواعيد المحددة بالقوانين والقرارات الخاصة بها وذلك فيما عدا ما يتنافى من هذه المستحقات بطبيعته مع إتباع طريق الحجز الإداري أو ما تنص القوانين على إستثناءه من هذا الحكم العام إذ يتعين القول بأن المشرع قصد إخراجها من نطاق تطبيق نص فقرة أ م ١ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ .

٣. طعن مدني في ١٩٥٤/٢/١١ م : مجموعة النقض ٥ ص ٥٢٢ . ٨٠ :
يشترط لتوقيع الحجز التحفظي على ما للمدين لدى الغير وفقا لنص المادة ٥٤٣ ق . مرافعات أن يكون الحاجز دائنا بدين محقق الوجود حال الأداء فإن كان الدين متنازعا فيه فلا مانع من إعتباره محقق الوجود ومن توقيع الحجز بموجبه متى كان ثابتا بسبب ظاهر وكان النزاع فيه غير جدي أما الدين الإحتمالي فلا يصح أن يكون سببا للحجز .

٤. فتوى ٢٢٩ في ١٩٥٦/٨/١٣ م (تابع بند ٢ أعلاه) مجموعة المكتب الفني لسنة ١١ من ٢٩٠ قاعدة ١٧٠ :
أن المشرع أفسح المجال لجهة الإدارة فأجاز لها أن تتبع طريق الحجز القضائي أو الحجز الإداري كيفما شاءت فلها أن تختار من الطريقين مايسير لها إقتضاء حقها من الرسوم المستحقة لها على أنه فضلا عن ذلك إفترض حالة تعدد الحجوز القضائية والإدارية وعالج هذه الحالة بنص مستحدث أورده في م٢٥ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ .

٥. ط في ١٩٦٧/٣/١٤ م مجموعة النقض ١٨ ص ٦٣٦ :
المستفاد من مادة ١ فقرة هـ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥ أن المقصود باستغلال الأراضي الزراعية المملوكة للحكومة بطريق الخفية ما كان بغير عقد إيجار .

٦. ط ٣٤٤ لسنة ٢٠ ق جلسة ١٩٥٣/١١/٢١
الحجوز الإدارية وإجراءاتها لا تعد من قبيل الأوامر الإدارية التي لا يجوز للمحاكم إلغاؤها وتأويلها أو وقف تنفيذها ومن ثم تختص المحاكم بنظر الدعاوى الخاصة فحسب . أما أملاك الدولة العامة فإنه يجوز تحصيل مقابل الانتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإداري .

٧. ط ٩٠١ لسنة ٥١ جلسة ١٩٨٥/٣/٢٧ :
حالات الحجز الإداري قد وردت في القانون على سبيل الحصر فلا يجوز القياس عليها وأنه يقتصر إتباع إجراءات الحجز الإداري على الإيجار المستحق عن أملاك الدولة الخاصة فحسب أما أملاك الدولة العامة فإنه يجوز تحصيل مقابل الإنتفاع بها أيا كان سببه بطريق الحجز الإداري .

٨. ط ٩٠٦ لسنة ٢٤ جبسة ١٩٧٣/٦/١٢
يجب أن تتحقق شروط الحجز قبل حصوله وإلا كان باطلا ولايصحح هذا البطلان بعدئذ تحقق ماكان سببا في البطلان وذلك حتى لاتضار سمعة المدين المالية والأدبية وتحبس عنه أمواله دون مقتضى .

مادة (٢)

(لا يجوز إتخاذ إجراءات الحجز إلا بناء على أمر مكتوب صادر من الوزير أو رئيس المصلحة أو المدير أو ممثل الشخص الإعتباري العام حسب الأحوال أو ممن ينيبه كل من هؤلاء في ذلك كتابة) .

ويتضح من استعراض نص المادة الثانية بعض النقاط العامة نوجزها في الآتي :.

أولا : السند التنفيذي في الحجز الإداري هو قرار إداري تنفيذي مكتوب يصدر من صاحب الصفة متضمنا البيانات الجوهرية الآتية :.

١. يجب أن يتوافر في هذا القرار الإداري الشروط العامة الواجب توافرها في القرارات الإدارية وذلك من ناحية صدوره ممن هو مختص بإصداره ومراعيا الشكل المقرر في القانون وأيضا مراعيا المشروعية المادية التي تستلزم الإعتداد بالتكييف القانوني السليم لما تم استخلاصه من الوقائع الصحيحة تحقيقا للصالح العام وإلا كان القرار قابلا للإلغاء بوصفه قرار إداريا .

٢. يجب توافر الشروط المقررة في هذه المادة الثانية (بالإضافة لما ورد بالفقرة السابقة) فيكون صادرا من أحد ممن عددتهم هذه المادة أو ممن ينيبه أي من هؤلاء ويجب أن تكون هذه الإنابة خاصة ومحددة بإصدار أوامر الحجز وأن تكون مكتوبة ومن ثم فلا يعتد بالإنابة غير المكتوبة وكذلك لاتكفي الإنابة العامة في مباشرة مقتضيات الوظيفة عند غياب الرئيس أو في توزيع العمل المصلحي .

٣. يجب أن يصدر الأمر ممن عددتهم هذه المادة وذلك حسب الاختصاص الإداري لكل منهم أو صدوره ممن ينيبه أحد هؤلاء كتابة

وبشرط أن يكون ذات أمر الحجز مكتوبا والا اعتبر الحجز مجرد تعد وفعل مادى ولا ينتج بالتالى أى أثر قانونى .

٤. يجب أن يتضمن هذا القرار الإدارى البيانات الجوهرية الآتية :

- اسم الجهة الصادر منها هذا القرار ومقرها .
- اسم الشخص الذى أصدر القرار ولقبه وصنعته التى تبرر له ذلك أو إنابته فى إصداره .
- اسم المدين ولقبه وموطنه وصفته إن أمكن .
- قيمة المستحقات المطلوبة من المدين وتاريخ استحقاقها والأساس القانونى لكل ذلك .
- ختم الجهة التى صدر منها القرار .
- توقيع الشخص الذى صدر منه القرار .
- تاريخ صدور القرار .
- ويفقد القرار رسميته إذا لم يكن موقعا عليه ممن أصدره أو لم يذكر فيه تاريخ صدوره وعندئذ يكون معدوما ويكون باطلا إذا كان يجهل بالبيانات الأخرى. مع مراعاة الإعتداد بحالات البطلان فى التشريع وفق ما يقرره قانون المرافعات (السابق) .
- وجدير بالذكر أنه لاعبرة بالإختصاص المكانى للأمر بالحجز وذلك تفاديا لتطويل الإجراءات وأيضا تعقيدها طالما أستوفى النقاط السبع الواردة فى البند ٤ السابق ويضاف إليها الا يؤدى غياب ممثل الجهة الحاجزة أو بعده عن محل الحجز إلى تعطيل توقيع الحجز وتحصيل هذه المستحقات المالية .
- كما أن صدور الأمر ممن له صفه فى إصداره فلا وجه للتحدى بوجوب تقديم قرار الإنابة للتحقق من نطاقه وحدوده (صدر قرار السيد / مدير عام مصلحة الضراب العامة فى ١٩٥٥/١٢/٢٨ بإنابة مأمورى الضرائب ومساعديهم فى إصدار أوامر الحجز لتحصيل مستحقات مصلحة الضرائب) .

ثانيا : وجوب الإعتداد بالبطلان المقرر فى قانون ٣٠٨ لسنة ٥٥

ولو لم يرد فيه بعبارة صريحة وإنما بعبارة ناهية أو نافية ومن ثم يكون البطلان هو جزاء الإخلال بما ورد فى النص مع تأكيد إنعدام الحجز إذا لم يكن الأمر الصادر به مكتوبا أو غير موقع عليه ممن أصدره ، أو يفتقر إلى تاريخ صدوره أو صدر ممن لا يملكه ولو كان مفوضا شفاهة فى هذا الصدد .

ثالثا : البيانات التى لايلزم توافرها فى القرار الإدارى التنفيذى بتوقيع الحجز الإدارى :.

١. لا يتطلب القانون وضع الصيغة التنفيذية على القرار الإدارى وذلك استنادا إلى أنه ينفذ بالقوة الإدارية للجهة الدائنة .

٢. لا يتطلب القانون بيان نوع الحجز الواجب اتخاذه أو المال الواجب الحجز عليه وإن ورد فى القرار بيان نوع معين من الحجز واجب اتخاذه دون غيره أو مال معين هو الواجب حجزه فإن سند الحجز لا يصلح بغير الطريق المحدد به أو على غير الأموال المحددة فيه .

٣. بعض نصوص الحجز الإدارى قد تنص على وجوب إتخاذ حجز معين على مال معين كالمادة الخامسة من القانون ٧٦ لسنة ٤٣ بفرض رسوم صحية ورسوم حجر صحى وتخول الحق فى الحجز الإدارى على البضاعة المستحقة على الرسم المراد توقيع الحجز وفاء له وبالتالى إذا أوقعت مصلحة الحجر الصحى الحجز وفاء الرسوم الأرضية المستحقة على بضاعة خلاف تلك المستحقة عليها الرسوم ، فإن الحجز يكون بذلك باطلا .

مادة (٣)

(يقع الحجز على أموال المدين أيا كان نوعها ولا يخل توقيع الحجز على المنقولات بالحق فى الحجز على العقار وفى حالة عدم أداء المبالغ المستحقة نتيجة لهذا الحجز يحجز على أى منقول أو عقار يملكه المدين أيا كان مكانه)

ويتضح من إستقراء نص المادة الثالثة بعض النقاط الهامة نوجزها فى النقاط التالية :

أولا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات فى صدد

١. أن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بديونه ويجوز حجزها ما لم ينص القانون على ما يخالف ذلك

٢. أن للدائن أن يختار ماشاء من أموال المدين للحجز عليها .

٣. عدم إشتراط تناسب بين قيمة دين الحاجز وقيمة الأموال المحجوز عليها .

٤. نظم الإيداع مع التخصيص وقصر الحجز (أى إيداع مبلغ من النقود مساوى للديون المحجوز من أجلها وكذلك جميع المصروفات وذلك قبل إيقاع البيع وفى أية حالة كانت عليها الإجراءات ويترتب على هذا الإيداع زوال الحجز عن الأموال المحجوزة وإنتقال الحجز إلى هذا المبلغ المودع فقط) .

وتنص المادة ١/٢٣٤ قانون مدنى على أن جميع اموال المدين ضامنة للوفاء بديونه مالم يمنع المشرع التنفيذ عليها بنص خاص وعندئذ يمتنع حجزها حجزا قضائيا أو إداريا .

(ومعلوم أن للدائن أن يختار ما شاء من أموال المدين لتوقيع الحجز عليها فله أن يحجز على عقار لمدينة قبل قيامه بالحجز على منقولاته وله أن يحجز على عقار معين دون عقار آخر وله أن يوقع عدة حجوز فى وقت واحد ما دام لا يتعسف فى إستعمال حقه)

وإذا كان القضاء له الولاية الكاملة فى صدد الحجوز الإدارية عند المنازعة فى المبالغ المطلوبة وفى صحة الحجز (م٢٧ ق ٣٠٨ لسنة ٥٥) وإذا كانت إجراءات هذه الحجوز تقف بمجرد إقامة الدعوى فى هذه المنازعة المتقدمة فمن باب أولى يملك قاضى التنفيذ (وذلك بوصفه قاضيا للأمور المستعجلة) تقدير مبلغ يودع ويخصص للوفاء بدين الحاجز (٣٠٣ من قانون المرافعات) كما يملك بذات الصفة قصر الحجز على بعض الأموال المحجوزة إذا كانت قيمتها تكفى للوفاء بديون الحاجز (وذلك عملا بنص م ٣٠٤ مرافعات) .

ثانيا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات فى صدد :

- صفة كل من الحاجز والمحجوز عليه والمحجوز لديه .
- الأهلية الواجب توافرها فى المحجوز عليه .
- عند وفاة المدين أو فقده لأهليته أو زوال صفة من يمثله (م ٢٨٤ مرافعات) .

ثالثا : حكمة الحجز الإدارى تنتفى عند مباشرته من جهة حكومية

فى مواجهة جهة حكومية أخرى أو فى مواجهة شخص إعتبارى عام ، إحتراما لتلك الجهات وتمشيا مع حسن السلوك الإدارى وإن كانت القوانين لاتمنعه صراحة. مع مراعاة وجوب إتباع قواعد التحكيم الإجبارى لجهات الحكومة وشركات القطاع العام .

رابعا : تتبع القواعد العامة فى المرافعات بصدد الآثار القانونية المترتبة على الحجوز المختلفة، من حيث قطع مدة التقادم ومن حيث منع المدين من التصرف فى المال المحجوز ومن حيث أن هذا المنع نسبى فى أثره بحيث لايفيد منع إلا الدائن الحاجز دون باقى دائنى المدين الذين تقاعسوا عن توقيع الحجز أو التدخل فيه .

خامسا : الشروط الواجب توافرها فى الأموال التى يحجز عليها :

- أن يكون مالا منقولا أو عقارا أو وصفا معنويا له قيمة مالية كالاسم التجارى أو الشهرة .
- أن يكون المال ملكا للمدين (إلا إذ كانت هناك كفالة عينية فى حالة ملكية الغير لهذا المال .
- أن يكون المال مما يمكن التصرف فيه .
- ألا يكون هناك مانع قانونى من الحجز على هذا المال .
- منشور ٨ حجز لسنة ١٩٤٥ : يحجز على أموال كل ممول سواء كانت منقولا أو عقارات أو مقومات المحل التجارى المعنوية إذا تأخر فى تسديد المستحق طبقا لقوانين الضرائب واللوائح التنفيذية وبالتالى يتم تطبيق إجراءات الحجز الإدارى المقررة بق ٣٠٨ لسنة ٥٥ فى هذا الشأن وهنا يجب أن يقوم مندوب الحاجز قبل تنفيذ أمر الحجز بمطالبة الممول بدفع المبلغ المستحق عليه وفى حالة عدم الدفع تتخذ إجراءات الحجز فورا .
- منشور ١١ حجز : إذا تأخر على الممول مستحقات مختلفة فيجوز توقيع حجز واحد إلا إذا تعددت أماكن المحجوزات فيتعين تحرير محضر خاص عن كل مكان .
- تعليمات حجز فى ١٩٥٥/٤/١١ م : لايجوز توقيع الحجز أو البيع قبل الساعة السابعة صباحا ولا بعد الساعة الخامسة مساءا ولا فى ايام العطلة الرسمية إلا فى حالات الضرورة وبإذن كتابى من قاضى الأمور الوقتية .
- تعليمات تفسيرية صادرة ١٩٤٥ م : إذا حجز أو بيع مالدى الممول من منقول أو عقار أو مقومات المحل التجارى المعنوية ولم تكن قيمة المحجوزات أو ثمن بيعها يفى بكامل مستحقات المصلحة تخطر المراقبة العامة لمكافحة التهرب الضريبى ، وتجرى التحريات لمراقبة ميسرته حتى إذا ظهرت له ممتلكات أخرى حجز لها ومتى عرفت المأمورية بواقعة التنازل عن المنشأة وظهرت لها شخصية المتنازل إليه وتحققت مسئولية التضامنية فتتخذ إجراءات تحصيل الضريبة المستحقة على المنشأة المتنازل عنها فى مواجهة كل من المتنازل والمتنازل إليه .

■ تعليمات تفسيرية ١٩٤٥ م : لايجوز الحجز على أعضاء الهيئات السياسية بل تخابر وزارة الخارجية لإتخاذ اللازم نحو تحصيل المطلوب بالطرق الدبلوماسية .

■ كتاب دورى ٦ + كتاب دورى ٢٢ ، منشور ١١ : يراعى عدم الحجز على المواد التموينية ومنها الغلال والدقيق إلا عند الضرورة القصوى وعندما يتعذر الحجز على منقولات أو ممتلكات أخرى تفى بمستحقات المصلحة .

ويتعين فى حالة الحجز أخذ إقرار كتابى على الممول المحجوز ضده أو الحارس أن وجد بأنه عند التصرف فى هذه المواد بالبيع فعليه أن يورد القيمة النقدية الناتجة عن بيعها إلى المأمورية فورا وإلا أعتبر مبددا ويرفق الإقرار بمحضر الحجز ويجوز إخطار الجهة المختصة بشئون التموين عند توقيع الحجز على أحد التجار المتعهدين بتوزيع المواد التموينية لإتخاذ الإجراءات الكفيلة لصيانة حقوق المستهلكين المقيدين على الممول .

سادسا : الأموال التى لايجوز حجزها لعدم جواز التصرف فيها أو عدم إمكانية بيعها :

١ . **الحقوق المتصلة بشخص المدين :** هذه الحقوق لا يجوز حجزها لانها تدخل فى الضمان العام للدائنين ولأنها تتعلق بشخص المدين ولأنها لا تباع ومثالها حق الاستعمال وحق السكنى (مواد ٩٩٦ ، ٩٩٧ ق مدنى)

فقد روعى بصدد هذه الحقوق شخص المدين هو وأسرته وكذلك تذاكر السكك الحديدية أو الشهادات الدراسية والصور العائلية وأيضا الأوسمة .

٢ . **الحقوق المالية** التى لاتصور بيعها على إستقلال ومثالها حقوق الإرتفاق والحقوق العينية التبعية (فحق الإرتفاق لا يتصور بيعه إستقلالا عن العقار المرتفق (أى العين المقرر الحق لفائدتها طبقا لنص م ١٠٢٦ ق - مدنى) وحق الرهن لايتصور بيعه مستقبلا عن الدين المؤمن به (م١٠٤٢ ق . مدنى) .

ويقصد بطبيعة الحال حق الإرتفاق أو الراهن المقرر على ملك الغير لفائدة عقار للمدين أو تأمينا لحق من حقوقه

٣ . **الأموال العامة :**

حيث لا يجوز التصرف فيها أو الحجز عليها أو تملكها بالتقادم وتعتبر أموالا عامة العقارات والمنقولات المملوكة للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة والتى تكون مخصصة لمنفعة عامة بالفعل أو بمقتضى قانون أو مرسوم (م ٨٧ ق ٠ مدنى) كما أنه لا يجوز الحجز على الأموال الخاصة للدولة على إعتبار أن الدولة موثوق بيسارها .

سابعا : الأموال التى لا يجوز حجزها بنصوص القانون :

أ . **الفراش والملابس :** تنص المادة ٣٠٥ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على ما يلزم المدين وزوجه وأقاربه وأصهاره على عمود النسب المقيمين معه فى معيشة واحدة من الفراش والثياب وكذلك ما يلزمهم من الغذاء لمدة شهر .

ب . ما يلزم للمدين لمزاولة مهنته :

تنص المادة ٣٠٦ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على الأشياء الآتية إلا لإقتضاء ثمنها أو مصاريف صيانتها أو نفقة مقررة :

١ . ما يلزم المدين من كتب وأدوات ومهمات لمزاولة مهنته أو حرفته بنفسه .

٢ . إناث الماشية اللازمة لانتفاع المدين فى معيشته هو وأسرته وما يلزم لغذائها لمدة شهر .

ج . النفقات والمصاريف المحكوم بها :

تنص المادة ٣٠٧ مرافعات على أنه لا يجوز الحجز على ما يحكم به القضاء من المبالغ المقررة أو المرتبة مؤقتا للنفقة أو للصرف منها على غرض معين ويقصد بالمبالغ المقررة للنفقة النفقات التى يحكم بها للأقارب والأزواج ونحوهم ويقصد بالمبالغ المرتبة للنفقة تلك التى يحكم بها للدائن مؤقتا إلى أن يفصل فى اصل الحق كالتى يحكم بها فى دعوى تقديم الحساب من أصل المستحق له ويقصد بالمبالغ المقررة أو المرتبة للتصرف منها فى غرض معين ما يحكم به (قطعيا أو مؤقتا) لإنفاقه فى مصرف معين مثل التعليم أو العلاج أو تجهيز البنت للزواج . ويجيز المشرع الحجز على المبالغ المتقدمة بقدر الربع فقط وفاء لدين نفقة مقررة .

د . الموهوب والموصى به للنفقة :

تنص المادة ٣٠٧ مرافعات على عدم جواز الحجز على المبالغ والأشياء الموهوبة أو الموصى بها لتكون نفقة إلا بقدر الربع وفاءا لدين نفقة مقررة وذلك سواء أكان طالب الحجز سابقا على الهبة أو الوصاية أم لاحقا لها .

هـ . الموهوب والموصى به مع إشتراط عدم الحجز :

تنص المادة ٣٠٨ مرافعات على أن الأموال الموهوبة بها مع إشتراط عدم جواز الحجز عليها لايجوز حجزها من دائنى الموهوب أو الموصى له اللذين نشأ دينهم قبل الهبة أو الوصية إلا لدين نفقة مقررة وبالنسبة المبينة فى المادة ٣٠٧ مرافعات .

٢ جنيه للمحضر نظير إجراءات الحجز !

و . ما يشترط عدم جواز التصرف فيه :

تنص المادة ٣٢٣ مدنى على جواز شرط عدم جواز التصرف فى المال إذا كان مبنيا على باعث مشروع ومقصورا على مدة معقولة وتنص المادة ٨٢٤ مدنى على إنه إذا كان شرط المنع من التصرف الوارد فى العقد أو الوصية صحيحا طبقا لأحكام المادة ٨٢٣ مدنى فكل تصرف مخالف له يقع باطلا ومن ثم كلما كان هذا الشرط صحيحا ونفذ طبقا لقواعد القانون المدنى ترتب عليه حتما عدم جواز الحجز فى حق جميع الدائنين السابقين على العقد المقترن بالشرط واللاحقين له وايا كانت طبيعة الدين المراد الحجز من أجله أى ولو كان الدين نفقة مقررة .

ز . الأجور والمرتبات :

تنص المادة ٣٠٩ مرافعات على أنه " لا يجوز الحجز على الأجور والمرتبات إلا بقدر الربع وعند التزاحم يخصص نصفه (أى نصف الربع) لوفاء ديون النفقة المقررة والنصف الآخر لما عداها من الديون " ولا يسرى هذا النص على موظفى الحكومة ومستخدميها وموظفى ومستخدمى مجالس المحافظات والمجالس البلدية والمحلية لكنه يسرى بالنسبة لمستخدمى البنوك والشركات والمحال التجارية كما يسرى على وجه العموم على من يؤجر نفسه للعمل ايا كان مركزه الإجتماعى فيما عدا العمال الذين يخضعون للقانون الخاص بعقد العمل الفردى ويلاحظ أن الممنوع هو حجز ما للعامل المدين (أو المستخدم) لدى الغير تحت يد رب العمل أما إذا تسلم المستخدم ومن فى حكمه مرتبه فإنه يختلط بسائر أمواله ويجوز التنفيذ عليه لأنه يفقد الصفة التى كانت تمنع من التنفيذ عليه ويلاحظ أن المنع يسرى بالنسبة لما يستحقه (أى يقبضه) المشار إليهم فى هذه المادة من أجر أو مرتب إنما يسرى بالنسبة لما يستحقه هو (أو ورثته) من مكافأة أو تعويض أو معاش .

ح . ماهيات موظفى الحكومة ومعاشاتهم :

تنص المادة ٦٤ لسنة ١٩٧٣ بأنه لا يجوز الحجز على ما يستحق لموظفى أو عمال الحكومة العامة أو المصالح العامة أو المحافظات ومجالس المدن والمجالس القروية والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها من مرتب أو أجر أو ما يستحقونه هم أو ورثتهم من معاش أو مكافأة أو ما يقوم مقامها كرأسمال المعاش المستبدل أو حق فى صندوق التأمين أو الادخار أو تأمين مستحق طبقا لقوانين التأمين أو المعاش كما يشمل المنع ملحقات المرتب كإعانة الغلاء أو بدل التمثيل ولا يجوز توقيع الحجز على بدل السفر ومصروفات الانتقال ومرتب النقل المستحق من الحكومة والمصالح العامة أو أى رصيد من هذه المبالغ (حكم المحكمة الإدارية العليا فى ١٩٥٧/١/٢٦ مجموعة أحكام المحكمة العليا . السنة الثانية . العدد الأول ص ٣٨٤ وما يليها) ولا يجوز الحجز ولو عن مرتبات عن أشهر متعددة سابقة على تاريخ الحجز كما إذا سافر الموظف إلى الخارج وإحتفظت له الخزانة بمرتباته إلى حين حضوره .

■ **ويمكن الحجز على ربع المرتب (وما فى حكمه) اقتضاء لنوعين من الديون :**

١ . الديون المستحقة للحكومة أو الجهة التابع لها الموظف أو العامل بسبب يتعلق بتأدية وظيفته (وبالتالى لا يمكن الحجز على المرتب لدين مستحق عليه كضريبة) .

وإذا لم يقبل الموظف خصم هذه الديون فلا يجوز الخصم إلا بمقتضى حكم من القضاء .

٢ . ديون النفقة المحكوم بها قضاءاً . وعند التزاحم تكون الأولوية لدين النفقة . ويلاحظ أنه إذا تسلم الموظف مرتبه فإنه يختلط بسائر أموال وبالتالى يفقد الصفة التى كانت تمنع من الحجز عليه فيعتد إذن بالحجز الموقع عليه فالمقصود بالمنع إذن هو منع الحجز على المرتب بطريق حجز ما للمدين لدى الغير تحت يد الحكومة (رب العمل)

ط . أجور العمال ومكافأتهم وتعويضهم عن إصابات العمل :.

حيث تنص القوانين الخاصة بعقد العمل الفردى على قواعد خاصة تتعلق بما يجوز وما لا يجوز حجزه من أجور العمال أو مكافآتهم أو من

التعويض الذى يمنح لهم أو لورثتهم عن إصابات العمل .

ى . ودائع صندوق التوفير وشهادات الاستثمار وكل ما ينص أى قانون على عدم جواز الحجز عليه :

حيث يمنع ق ٨٦ لسنة ٥٤ من توقيع الحجز تحت يد مصلحة البريد على المبالغ المودعة صندوق التوفير وذلك لتشجيع الأفراد على الادخار يجعل ما يدخرونه في مأمن من دائنيهم ولأبعاد بمصلحة البريد عن مسئولية الحجوز التى قد توقع تحت يدها على مبالغ صغيرة فى الغالب .

- كما لا يجوز الحجز بمقتضى ق ٨ لسنة ١٩٦٥ م على قيمة شهادات الاستثمار ايا كان نوعها على قيمة شهادات الاستثمار أيا كان نوعها أو على ما تغله من فائدة أو جائزة أو على قيمة استردادها أو استحقاقها إلا فيما يجاوز خمسة آلاف جنيه ، ويسرى المنع ولو عند وفاة مالك الشهادة وإنما هى تخضع وما تغله لضريبة الأيلولة .

طبقا للإتفاقية المبرمة بين الحكومة المصرية والحكومة الليبية وسلطنة عمان بشأن تأسيس المصرف العربى الدولة للتجارة الخارجية والتنمية قد وافق مجلس الشعب عليها وصدر بها ق ٥٤٧ لسنة ١٩٧٤ م وهى تتضمن النص على حظر إتخاذ إجراءات الحجز القضائى والحجز الإدارى على حسابات المودعين بالمصرف ومفاد ذلك أنه لايرجع إلى أحكام القواعدى العامة \ الا فيما فات القانون الخاص من الأحكام وإذا فلا يجوز إهدار القانون الخاص بذريعة إعمال قاعدة عامة لما فى ذلك من منافاة صريحة للغرض الذى من أجلة وضع القانون الخاص .

ك : الديون الثابتة فى الأوراق التجارية :

حيث تنص المادة ١٤٨ من قانون التجارة على عدم جواز حجز الدين الثابت بالكمبيالة تحت يد ساحبها أو من سحبت عليه وعلى هذا النص إن الكمبيالة ورقة تجارية تنتقل مليكتها بالتظهير أى بمجرد التأشير فى ظهرها بالتحويل وبدون حاجة إلى قبول المدين ولا إلى إعلان وهذا يتعارض مع فكرة الحجز على قيمتها تحت يد المدين بها ، لأنه لو كان الحجز جاهزا وكان يمكن الإحتجاج به فى مواجهة حاملة للكمبيالة الذى تؤول إليه ملكيتها بالتظهير لضعفت الثقة بهاذ النوع من الأوراق التى سهل القانون تداولها وقصد التشجيع على التعامل بها كالنقد فى المعاملات التجارية ويلحق بالكمبيالة السند الأذنى وسائر الأوراق الأذنية التى يحصل تداولها فى التعامل بطريقة التظهير على أنه يجوز الحجز على ورقة الكمبيالة نفسها فى حيازة حاملها ويقصد بيعها عليه بالمزاد كغيرها من الأوراق التى تنتقل مليكتها بالتظهير .

■ **تعليمات تفسيرية بناء على فتوى مجلس الدولة رقم ١٨٣ / ٨/ ٥٧ فى ١٩٥٦/١/١١ م :**

أعمالا لنص المادة ١١ من المرسوم بقانون ٣١٧ لسنة ٥٢ ونص المادة ٤٨٨ مرافعات يلاحظ عند الحجز على أجور العمال ما يأتى :

١ . لا يجوز الحجز على الثلاثة جنيهات الأولى من أجر العامل إلا وفاء لدين النفقة المحكوم بها لصالح زوجته وأولاده .

٢ . يجوز الحجز فيما زاد على الثلاثة جنيهات الأولى فى حدود ربع المرتب فإذا تزاحم دين النفقة مع دين الضريبة فى هذه الحالة فإن ربع الأجر المحجوز عليه يخصص نصفها للوفاء بدين النفقة والنصف الأخر للوفاء بدين الضريبة .

■ **تعليمات تفسيرية : دين الضريبة ممتاز ويسبق فى الترتيب سائر الديون التى تكون مطلوبة من الممول عدا ما يأتى :.**

١ . المصاريف القضائية .

٢ . الضريبة العينية على نفس الشئ المحجوز عليه .

٣ . دين حائز منقول بحسن النية وحق مؤجر العقار حسن النية لمدة سنتين على الأكثر وصاحب الفندق ويجب توقيع الحجز حتى يثبت حسن النية ويشترط لكى يباشر المؤجر وصاحب الفندق إمتيازه على المنقولات ألا تكون قد خرجت من العين المؤجرة أو من الفندق .

■ تعليمات تفسيرية ١ لسنة ٦٦ (إستئناف سوهاج ٥٧٣ لسنة ٦٥ فى ٢٠ /٢ / ١٩٦٦) بشأن توقيع الحجز على مرتبات العاملين بشركات القطاع العام :

يجوز الحجز إداريا بدين الضريبة التى إستحقت على الممول عن فترة سابقة على الحاقة بالعمل بإحدى الشركات المؤممة فى حدود ربع أجره تحت يد الشركة التى يعمل بها فيما عدا الثلاثة جنيهات الأولى شهريا أو العشرة قروش الأولى يوميا فإن هذه المبالغ معصومة بكاملها من الحجز عليها إلا إقتضاءا لدين نفقة مأكل أو ملبس .

■ **تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٦٧ بشأن إجراءات الحجز الإدارى على الخزن المؤجرة لدى البنوك (فتوى إدارة الفتوى والتشريع لوزارة الخزانة رقم ١٧١ /٩/ ١٩٧٥ فى ٤/٢٠/ ١٩٦٧) :**

ترى المصلحة أنه بالنسبة للأموال التى يضعها المدين فى خزانة يستأجرها من أحد البنوك ونظرا إلى أن للخزانة مفتاحين يحتفظ العميل بأحدهما ويحتفظ البنك بالمفتاح الآخر فإن الحيازة تكون مشتركة بين العميل والبنك ويترتب على ذلك أنه يجوز للدائن (مصلحة الضرائب) أن يسلك أيا من طريقى الحجز المنقول لدى المدين او حجز ما لدى الغير فكل من الطريقين جائز وصحيح قانونا وغنى عن البيان انه فى حالة توقيع حجز ما للمدين لدى الغير تحت يد البنك فيتعين عليه أن يمنع العميل من الإتصال بخزانتة ويؤدى واجب التقرير بما فى ذمته بأن يدلى ببيان رقم الخزانة التى إستأجرها المدين ولهذا توجه المصلحة نظر المأموريات إلى إتباع أيا من طريقى الحجز سالفى الذكر عند الحجز على محتويات الخزن المستأجرة من البنوك وفقا لظروف كل حالة وبما يحفظ حقوق الخزانة العامة .

■ **تعليمات تفسيرية عامة رقم ١ لسنة ٨٩ بشأن عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركات الاستثمارية المنشأة** وفقا لأحكام القانون ٤٣ لسنة ٧٤ (فتوى الجمعية العمومية للفتوى والتشريع جلسة ٤/ ١/ ١٩٨٩ م ملف ٤٧ /٢ / ٣٧٥) :

الأول : عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركة الاستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ٧٤ وفاءا لمستحقات المصلحة لديها .

الثانى : تنفيذ ماتضمنه كتاب دورى ٢ لسنة ٨٦ (فورا) وبكل دقة فى حالة مخالفة الشركات الاستثمارية المشار إليها لأحكام الخصم والإضافة الواردة القانون ١٥٧ لسنة ٨١ وذلك بتحرير محاضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى العمومية ضد الشركة طبقا لنص المادة ١٩١ ق ١٥٧ لسنة ٨١ .

الثالث : اللجوء فورا إلى القضاء لإستصدار أمر بالحجز التنفيذى فى حالة إمتناع الشركات المذكورة عن سداد أية مبالغ تكون مستحقة عليها قانونا وذلك طبقا لأحكام الكتاب الدورى ١٠ لسنة ٨٧ الصادر فى ٢٦ / ٤ / ١٩٨٧ (مضمون هذا الكتاب الدورى أن المأموريات التى تجد أحد مشروعات الإستثمار التى إمتنعت عن سداد ضريبة المرتبات والأجور التى تستقطع من موظفى هذه المشروعات أو إمتنعت عن سداد المبالغ المحصلة من المتعاملين معها التزاما بأحكام الخصم والإضافة أو غيرها من الضرائب . فعلى المأمورية عندما تصادف إحدى هذه الحالات أن تلجأ فورا إلى القضاء لإستصدار أمرا بالحجز التنفيذى والسير فى باقى الإجراءات).

■ **تعليمات رقم ١٠ صادرة من المراقبة العامة للتحصيل بمصلحة الضرائب العامة : لايجوز الحجز على الأشياء الآتية :**

١ . منقولات منزل الزوجية مالم يوجد به منقولات أو أشياء مملوكة للممول .

٢ . فراش المدين اللازم به ولأقاربه على عامود النسب المقيمين معه فى معيشة واحده مثل السرة والأغطية وغير وكذلك ما يريدونه من الثياب .

٣ . الكتب اللازمة لمهنة المدين وأدوات الصناعة التى يستعملها بنفسه فى عمله .

٤ . الحبوب والدقيق اللازمين لقوته هو وعائلته لمدة شهر .

٥ . جاموسة أو بقرة أو ثلاث من الماعز أو النعاج مما ينتفع به المدين وما يلزم لغذائها لمدة شهر والخيار للمدين .

٦ . وغير ذلك مما ذكر فى قانون المرافعات والقوانين الأخرى .

ثامنا : يتم تحصيل الضرائب بمقتضى أوراد واجبة التنفيذ بعد أن تصبح واجبة الأداء وتصدر هذه الأوراد باسم من هم ملزمون قانونا بتسديدها للخزانة وتكون الضريبة واجبة الأداء فى الأحوال التالية : .

أ . الضريبة من واقع الإقرار .

ب . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية إذا لم يقدم الممول إقراره الضريبى فى الميعاد القانونى

ج . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية إذا قبلها الممول .

د . الضريبة من واقع قرار لجنة الطعن المختصة .

هـ . الضريبة من واقع تقديرات المأمورية فى حالة عدم طعن الممول على نموذج ١٩ ض فى الميعاد القانونى والأصل فى الوفاء هو قيام الممول بسداد الضريبة فإذا كانت من واقع الإقرار وجب عليه القيام بسداد الضريبة من واقع الإقرار فى الميعاد القانونى لتقديم الإقرار ويكون لمصلحة الضرائب

الحق فى توقيع الحجز الإدارى .

وعليه فالأصل فى الوفاء هو الوفاء الإختيارى وهو أما أن يكون فوريا أو يكون بالتقسيط .

وفى حالة عدم قيام الممول بالوفاء الإختياربتبدأ المصلحة فى مباشرة حقها فى التحصيل بطريق الوفاء الجبرى بطريق الحجز الإدارى المقرر بالقانون ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ بإحدى طرق الحجز الوارد بيانها تفصيلا بعد .

■ أحكام محكمة النقض وفتاوى مجلس الدولة بشأن المادة (٣) ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ :

١ . ط ٣٨٨ لسنة ٤٢ ق جلسة ٢٥ /٢ / ١٩٧٦ م نقض مدنى :

الأموال المملوكة للأفراد لا تكتسب صفة الأموال العامة ولو تم تخصيصها بالفعل للمنفعة العامة إلا إذا أتخذت الدولة فى شأنها إجراءات نزع الملكية للمنفعة أو انتقلت ملكيتها إليها بإحدى طرق كسب الملكية .

٢ . ط ١١٦ لسنة ٢١ ق فى ٢١ /٥ / ١٩٥٣ م . مجموعة النقض ٤ . ١٠٧٣ . ١٦٨ :

لا يجوز الحجز على المبالغ المودعة من المدخرين فى صندوق التوفير بالبريد (م ٢- ق ٨٦ لسنة ٥٤) وعلة المنع تشجيع الإدخار وحماية مصلحة البريد من المحجوز الكثيرة التى قد تقع تحت يدها إذا أبيح الحجز والمنع هنا مطلق بالنسبة لأى دين على أنه إذا توفى المودع إنقضت عملية الإدخار ووجب على مصلحة البريد رد الوديعة لورثة المودع أو إلى المستحقين بعد إبراز ما يثبت صفتهم ويجوز وبالتالى التنفيذ (الحجز) على الوديعة من دائنى المورث أو دائنى الورثة .

٣ . نقض مدنى فى ١٠ /٥ / ١٩٧٢ م مجموعة ٢٣ ص ٨٣٥ :

لما كان المتجر فى معنى المادة ٥٩٤ ق . مدنى تشمل جميع عناصره من ثابت ومنقول ومن مقومات مادية ومعنوية كالعملاء والسمعة التجارية والحق فى الإجازة وهذه المقومات هى عماد فكرته وأهم عناصره ولا يلزم توافرها جميعا لتكوينه بل يكتفى بوجود بعضها ويتوقف تحديد العناصر التى لاغنى عنها لوجود المحل التجارى على نوع التجارة التى يزاولها المحل ولما كان الحق فى الإجازة ليس من الحقوق المتصلة بشخص المستأجر خاصة وهو حق مالى يجوز التصرف فيه والحجز عليه ومن والحجز عليه ومن ثم ليجوز لدائن المستأجر أن يستعمل هذا الحق نيابة عليه طبقا لما تقضى به المادة ٢٣٥ ق . مدنى وبالتالى إذا وقعت مصلحة الضرائب الحجز على موجودات المحل الخشبية وعلى حق مدينها فى الإجارة ثم قامت ببيعها وتمسكت فى دفاعها أمام محكمة الموضوع بأن تصرفها فى حق الإجارة هو بيع للمتجر بأكمله يكون هذا التصرف صحيحا من جانب المصلحة .

٤ . فتوى الجمعية العمومية للفتوى والتشريع رقم الملف ٤٧ / ٢/ ٣٧٥ فى ٤ / ١/ ١٩٨٩ :

أ . عدم جواز توقيع الحجز الإدارى على أموال الشركات الإستثمارية المنشأة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وفاءا لمستحقات مصلحة الضرائب لديها .

ب . فى حالة مخالفة هذه الشركات لأحكام الخصم والإضافة يتم تحرير محضر ضد الشركة المخالفة وعرض الأمر على المصلحة لإتخاذ إجراءات رفع الدعوى العمومية ضد هذه الشركة طبقا لنص ١٩١ ق ١٥٧ لسنة ٨١ (المعدل بق ١٨٧ لسنة ٩٣) .

ما يتعلق بباقى مواد القانون

م (٤) حجز المنقول لدى المدين

هو الحجز على المنقولات المادية المملوكة للمدين التيفى حيازته أو فى حيازة من يمثله وذلك بقصد وضعها تحت يد القضاء أو الحاجز ثم بيعها ثم استيفاء حق الحاجز من ثمنها .

وحجز المنقول لدى المدين لا يتم إلا على الأموال المنقولة أو التى هى بمنزلتها كالأوراق المالية أو المحررة لحاملها وأهم صور هذا الحجز هو المتعلق حجز الثمار أذا إشترط المشرع إلا يتم الحجز عليها قبل تضجها بأكثر من خمسة وخمسين يوما وتكمن الصعوبة فى التطبيق كما يلى :.

١ . معرفة تاريخ الزراعة وبالتالى تاريخ الحصاد أو الجنى بمعرفة القائمين بالحجز .

٢ . تعيين الحارس .

٣ . التاريخ المحدد للبيع على ضوء عدم الإلمام بتاريخ الجنى أو الحصاد .

٤ . المكان الذى سيجرى فيه البيع .

٥ . توقيع المدين أو من يجيب عنه والشاهدين والحارس إذا كان غير المدين .

م (٥) كسر الأبواب أو فض الأقفال بالقوة لتوقيع الحجز :.

وقد قررت المادة المذكورة عدم جواز ذلك إلا بحضور أحد مأمورى الضبط القضائى وإذا كان المكان أو المنشأة مغلقة بموجب حكم قضائى أو أمر من النيابة أو أى جهة حكومية أخرى وجب قبل الفتح الحصول على إذن من ذات الجهة التى أمرت بالغلق .

وتكمن الصعوبة فى التطبيق فيما يلى :.

١ . عدم القدرة على إلزام أيا من مأمورى الضبط القضائى (الشرطة) بالاشتراك فى الفتح أو الفض والتوقيع على المنقولات التى توجد بالمنشأة كحارس كما بين القانون ذلك .

٢ . صعوبة استصحاب شاهدين يتحتم أن يكون أحدهما من رجال الإدارة المجمعين (العمدة . شيخ البلد . شيخ الحارة)

٣ . إذا كان الغلق بأمر الجهة فيصعب الحصول على إذن الجهة أو المحكمة أو النيابة .

٤ . عدم رسم المشرع للخطوات اللازمة لذلك .

مادة (٦) : إشتمال محضر الحجز على ماقام به مندوب الحاجز من إجراءات .

مادة (٧) : يوقع التنبيه بالأداء والإنذار بالحجز ومحضر الحجز كل من المدين أو من يجيب عنه ومندوب الحاجز والشاهدين والحارس ... الخ .

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :.

١ . عدم وجود المدين أو من يجيب عنه رغم وجود منقولات يمكن الحجز عليها .

٢ . صعوبة تعيين حارس بخلاف المدين بغير رضاه الكامل .

٣ . صعوبة الحصول على شاهدين .

مادة (٨) : حجز الثمار المتصلة والمزروعات القائمة قبل نضجها (سبق التعليق عليها)

مادة (٩) : الحجز على المصوغات والسبائك الذهبية أو المعادن أو الأحجار الكريمة :

وتكمن صعوبة التطبيق فى تنفيذ الإجراءات الخاصة بطريقة الحجز عليها ونلخصها فيما يلى :.

١ . يتم تقييم هذه المحجوزات بمعرفة خبير يعين أجره بقرار من الوزير المختص .

٢ . إذا إقتضى الأمر نقلها أو وزنها توضع فى حرز مختوم ويذكر ذلك فى المحضر مع وصف الأختام .

مادة (١٠) : الحجز على النقود :

لا تعليق عليها لأنها لاتتم على الإطلاق إذ أن الحجز على النقود هو بمثابة تنفيذ مباشر يصل به الدائن إلى استيفاء حقه بالحصول عليه مباشرة .

مادة (١١) تعيين الحارس على المحجوزات :

وصعوبة التطبيق تتلخص فى عدم قبول أحد الحراسة ولا يجوز تعيين الحارس إلا بموافقته على الحراسة ولايجيز القانون أن يكون الحارس خادما للحاجز أو مندوب بالحجز ولا أن يكون زوجا أو قريبا أو صهرا لايهما حتى الدرجة الرابعة وقد قررت محكمة النقض (نقض جنائى جلسة ٤٠/١/٨ م ط ٣٥١ لسنة ١٠ ق :

أن أول شرط لقيام الحجز هو أن توضع الأشياء التى حجز عليها تحت يد الحارس وذلك للمحافظة عليها وتقديمها وقت طلبها للتنفيذ عليها وهذه الحراسة هى المظهر الخارجى للحجز ولا تعتبر له وجود بدونها) .

مادة (١٢) : إستعمال الحارس للأشياء المجوزة من عدمه (لا تعليق)

مادة (١٣) : إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع (بين الحظر والإباحة)

وتكمن صعوبة إعفاء الحارس من الحراسة قبل البيع (بين الحظر والإباحة) وتكمن صعوبة التطبيق فى الحالة التى يتوفى فيها المدين الحارس إذا أوجب القانون على الورثة إخطار الحاجز فورا بوفاته وإلا التزموا بالتعويض ولم يحدد المشروع كيفية حدوث ذلك .

مادة ١٤ : الإعلان والنشر قبل البيع . التأجيل :.

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :.

١ . صعوبة الاحتفاظ بالإعلان الموجود على باب العمدة أو منزل الممول المدين (إذا كان هو المكان الذى توجد به الأشياء المحجوزة) .

٢ . تكلفة النشر إذا كان الضرائب المنتظر تحصيلها قليلة ٠

٣ . ترتيب البطلان فى حالة عدم معرفة المدين بالتأجيل والتوقيع على مايثبت علمه أو عند رفضه التوقيع يجب تحرير محضر وتوقيع شاهدين إثباتا لحصول هذا الإعلان ٠

مادة ١٥ : يجرى البيع بالمزاد العلنى ٠٠ الخ (لا تعليق)

مادة ١٦ : لا يجوز بيع المعادن الثمينة الأحجار الكريمة بأقل من قيمتها المقدرة ٠٠٠ الخ(لا تعليق)

مادة ١٧ : على الراسى عليه المزاد أداء باقى ثمن البيع فورا ٠٠٠ الخ (لا تعليق)

مادة ١٨ : يكف مندوب الحاجز عن المعنى فى البيع إذا أنتج من بيع بعض المحجوزات مبلغ كاف لوفاء المبالغ المحجوز من أجلها والمصروفات ٠٠٠ الخ (لا تعليق)

مادة ١٩ : يحرر محضر بالبيع يثبت فيه قيمة المبالغ المطلوبة ٠٠٠ الخ (لا تعليق)

مادة ٢٠ : سقوط محضر الحجز وإيقافه

وتكمن صعوبة التطبيق فيما يلى :

١ . المدة المحددة للسقوط هى سته أشهر إذا لم يتم البيع وهى مدة قصيرة جدا نظرا للإجراءات التى تتم قبل البيع وحتى تمامه وكان الأجدر بالمشرع اعتبارها أثنى عشر شهرا على الأقل إذ إن بعض الحجوز تتم بصعوبة حسب ظروف كل ممول وكان على المشرع ان يوازن بين مصلحة المحجوز عليه ومصلحة الحاجز وبذلك يتحقق الصالح العام فى تحصيل الديون العامة ٠

٢ . إن إطالة الفترة الزمنية المقدرة لسقوط الحجز إذا لم يتم البيع فى صالح الممول إذا جرى العرف على أن هذه المهلة فرصة للمول للسداد قبل إتخاذ إجراءات البيع وخاصة فى حالة عدم وجود قرار تقسيط للممول عن المديونية ٠

٣ . إن المشرع تنبه إلى ذلك بالنسبة لحجز ما للمدين لدى الغير الإدارى (ط ٨٧٣ لسنة ٢٦ ق فى ٣٠ /١٩٧٥/٤) وكذلك بالنسبة للحجز العقارى (ط ٩٥٤ لسنة ٤٥ ق جلسة ١٩٧٩/٥/٢٤) ٠

مادة ٢١ : إيقاف إجراءات الحجز والبيع للسداد (لا تعليق)

مادة ٢٢ : مصروفات إجراءات الحجز والبيع وجواز الإعفاء منها

مادة ٢٣ : التعليق : يجب الإشارة إلى المبلغ الزهيد الذى فرضه المشرع كمصاريف حجز والمتمثل فى ٢ ج محضر الحجز + ٢ ج محضر البيع + ١ ٪ من ثمن البيع كما قرر المشرع إعفاء المدين من المصاريف إذا قام بالسداد خلال ثلاثين يوما من تاريخ الحجز ٠

وقد حددت المادة الثانية من القرار الوزارى رقم ٤٦ لسنة ١٩٨٥ المصروفات السابقة وهى مبالغ لا تكفى لثمن الأوراق التى يتم استيفائها فى تحرير المحضر ومايتبعه من إجراءات إذا مضى عليها أكثر من عشرون عاما لذا يجب زيادتها بالقدر المناسب ٠

مادة ٢٤ : خصم مصروفات الإجراءات ومصروفات الإعداد والنشر ٠٠٠ الخ (لا تعليق)

مادة ٢٥ : توالى توقيع الحجز على المنقول الواحد

وتكمن صعوبة التطبيق : .

١ . عدم التزام الجهات الحاجزة وخاصة البنوك بإخطار مصلحة الضرائب عند توقيع الحجز على مدينها ٠

٢ . صعوبة توحيد الحارس ٠

٣ . عدم إلتزام المحاكم بإعلام مصلحة الضرائب بأسماء أصحاب الحجوز القضائية والمحاكم التى تتبعها أقلام المحضرين التى نفذت الحجوز القضائية أو أسماء الجهات الحكومية التى أوقعت الحجوز الإدارية ٠

مادة ٢٦ : كيفية تسوية ثمن بيع المحجوزات :

وتكمن صعوبة التطبيق :

. إن إيداع ثمن بيع المحجوزات خزينة المحكمة المختصة لتوزيعه بين الحاجزين لاتقم المحكمة بالتوزيع فى الحال وإنما يظل المبلغ فى خزينة المحكمة وعلى كل طرف إتخاذ ما يراه مناسبا من إجراء لتحصيل دينه ٠

مادة ٢٧ : (معدلة بالقانون ٣٠ لسنة ١٩٧٢) :

إيقاف إجراءات الحجز والبيع حتى يفصل فى دعوى المنازعة ٠

وتكمن صعوبة التطبيق :

أنه رغم النص على أنه يترتب على رفع الدعوى بالمنازعة فى أصل المبالغ المطلوبة أو فى صحة إجراءات الحجز أو إسترداد الأشياء المحجوزة وقف إجراءات الحجز والبيع إلا أن التعليمات قد إنتهت إلى أن حالات الوقف إذا كان الدفع فى أصل المطلوبات (الإعفاء . السداد . سقوط الحق) إلا أن المحكمة تقضى بالإيقاف فى جميع الأحوال ٠٠ الأمر الذى يحرم الدولة من اقتضاء دينها فى الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة ٠

المواد من ٢٨ حتى ٣٥ (الحجز التنفيذى تحت يد الغير حجز ما للمدين لدى الغير)

. يعتبر حجز ما لمدين لدى الغير من أهم وسائل التحصيل الجبرى لمستحقات الجهات الإدارية بل يمكن القول أنه أهم الوسائل على الإطلاق والسبب فى ذلك يرجع إلى أن يغل يد المدين عن التصرف فى أمواله الموجودة لدى الغير ٠

. أن المواد من ٣٥/٢٨ ق ٣٠٨ لسنة ١٩٥٥ لم يأت بها نص خاص بأمر الحجز الذى يوقع الحجز بمقتضاه تحت يد الغير ولكن ورد بها مباشرة أن حجز ما للمدين لدى الغير يكون بموجب محضر حجز وقد يتبادر إلى الذهن عدم قانونية هذا الحجز لأن المادة الثانية من القانون ٥٥/٣٠٨ تبطل كل حجز لا يكون بناء على أمر مكتوب وصادر ممن له السلطة على إصداره بمقتضى القانون ولكن ترجع قانونية هذا الحجز إلى ماجاء بنص م ٢٩ من القانون من أنه يقع حجز ما للمدين لدى الغير بموجب محضر حجز يعلن إلى المحجوز لديه كما أن نص م ٢٣٤ / ١ مدنى تقضى بأن جميع أموال المدين ضامنة للوفاء بديونه سواء أكانت منقولات مادية مملوكة له فى حيازته أو فى حيازة غيره أو حقوق معنوية له فى ذمته أو فى ذمة غيره ٠

ملاحظات على الحجز :

١ . لم يترك المشرع بيان الإجراءات الواجب إتخاذها قبل الحجز ولا بيان الشروط الواجب توافرها فى الدين المطلوب الحجز من أجله لقواعد التنفيذ (فى قانون المرافعات) بل عنى بالنص على كل ما يجب مراعاته وما لا يجب ٠

٢ . لا يسبق توقيع هذا الحجز إتخاذ مقدمات التنفيذ من إعلان سند التنفيذ للمدين وتكليفه بالوفاء ٠

٣ . أغفل المشرع حالة إعلان الوارث إذا عن للدائن الحجز على ما للمورث لدى الغير ٠

٤ . إذا كان الحجز الإدارى لا يجوز قبل جهة حكومية فإنه يجوز أن يوقع تحت يدها وإذا لم تقر بما فى الذمة فلا يعمل بالجزاء المنصوص عليه فى المادة ٣٢ ق ٣٠٨ / ١٩٥٥ وإن كان يجوز (عند الإقتضاء) الإلتجاء إلى التحكيم الإجبارى الواجب إتخاذه فى منازعات فروع الحكومة أو القطاع العام ٠

مشاكل التطبيق :

١ . عدم الإقرار بما فى الذمة مؤيدا بالمستندات (ط ٤٣٦ لسنة ١٨ ق جلسة ١٩٦٧/٣/٢١) ومجموعة النقض س ١٨ ص ٤٢٦ /٦٣) ٠

٢ . استثناء الجهات الحكومية من توقيع الجزاء المنصوص عليه فى م ٣٢ ق ٣٠٨ /٥٥ عند عدم التقرير بما فى الذمة ٠

٣ . صعوبة تطبيق إجراءات رفع دعوى الإلزام الشخصى المنصوص عليها قبل المحجوز لديه لعدم بيان كيفية رفعها والشروط اللازمة لذلك ٠

٤ . رغم كثرة إجراءات الحجز المذكور فإن مصاريفه (٢ ج لكل محضر) زهيدة ٠

٥ . صعوبة الحصول على إقرار بما فى الذمة من البنوك فى ظل ق ٢٠٥ لسنة ٨٠ فى شأن سرية الحسابات فى البنوك واستلزام ذلك لفترة زمنية طويلة ٠

المواد من ٣٦ حتى ٣٧ :

الحجز على الأسهم والمستندات والشيكات والكمبيالات والإيرادات المرتبة والأسهم الاسمية وحصص الأرباح المستحقة وحقوق الموصين ٠٠٠ الخ بطريقة حجز المنقول (لا تعليق) ٠

المواد من ٣٨ حتى ٣٩ : تكليف البنوك أو السماسرة أو المصاريف بالبيع وحجز الإيرادات المرتبة والأسهم والحصص وغيرهما تحت يد المدين ٠٠٠ الخ (لا تعليق)

المادة ٤٠ حتى المادة ٧٤ : الحجز على العقار

ويشمل المواد الموضوعات التالية بخصوص الحجز العقارى

بداية التنفيذ . توقيع المحضر . إعلان المحضر . الحراسة . شهر المحضر . الأثار المترتبة على إعلان المدين أو الحائز بالمحضر . الأثار المترتبة على الإعلان من إلحاق الثمار بالعقار . ووفاء المستأجر بالأجرة إلى الحاجز بتبرئة ذمته تجاه المالك أو الحائز . عدم نفاذ تصرف المدين على العقار إذا تم بعد تسجيل محضر الحجز . إعلام محضر الحجز إلى أصحاب الحقوق العينية المشهرة وآثار هذا الإعلان . وقف السير فى الإجراءات . العقوبات المترتبة على المدين فى حالة إتلاف العقار أو بنية الثمرات . بيع العقار ويشمل

تحديد الميعاد . النشر والإعلان عن البيع . مكان البيع والقائمين به . الأسباب التى تؤدى إلى عدم نفاذ البيع . تأجيل البيع أو وقفه أو الغائه . تنفيذ البيع .

مشاكل التطبيق :

نظرا لطول إجراءات الحجز المذكور فإن المأموريات لاتكمن إلى إتخاذ إجراءات الحجز على العقار وسنورد سببين هاميين من مجموعة أسباب لعدم الإطالة :.

١ . بالنسبة شهر المحضر :.

قررت المادة ١١٣٩ مدنى أن الحجوز التى توقع إقتضاءا لديون مشمولة بحقوق امتياز عامة فلا حاجة لشهرها ومنها المبالغ المستحقة للخزانة العامة من ضرائب ... الخ .

ومما لاشك فيه أن هذه القاعدة المقررة في المادة ١١٣٩ مدنى منتقدة لأنها تخالف القاعدة العامة التى توجب لترتيب حقوق عقارية شهرها عملا بقانون الشهر العقارى رقم ١٤ / ٤٦ ولأنها تغير بحسن النية الذين قد يقومون بترتيب حقوق عقارية لهم على عقار بعد التحقق من ملكيته تحقيقا كاملا ثم يتضح بعد ذلك أن العقار قد حجز عليه حجزا غير مشهر ضمانا لمدين عام على عقار غير مشهر ولم يكن فى الإمكان أن يصل إلى علمهم كل هذا ، وهذا ماحدا بمصلحة الضرائب فى تعليماتها فى ٣٠ /١٢/ ٥٥ وفى ٥٦/٣/٩ أن تقرر تسجيل الحجوز العقارية إشهارا لحقوقها ورعاية لحقوق الغير المتعاملين مع الممول لكى يكون على علم بما يثقل العقار من حقوق إمتياز عليه دائما وإنما يلاحظ أن مصلحة الضرائب هى وحدها دون غيرها من الجهات التى قررت ما تقدم وأن هذا الذى قررته لا تعيدها فتملك العدول عنه والرجوع إلى ماتقرره المادة ٤٤ ق ٣٠٨ /٥٥ وأهم من هذا فإن لمصلحة الضرائب عدم الإعتداد بتصرفات الممول المشهرة قبل تسجيل محضر الحجز .

مع مراعاة أن شهر المحضر وتسجيله وإجراءات تحرير العقد الأزرق يلزمها الكثير من الخبرة والوقت والمصاريف .

٢ . إشتراط القانون حصول البيع فى مقر المحافظة بحضور المحافظ أو من يقوم مقامه وتوقيعه على محضر البيع ورتبت البطلان على مخالفة ذلك .

٣ . فى حالة صدور حكم قضائى برسو المزاد بوقت البيع ويودع الراسى عليه المزاد فى خزينة المحكمة الثمن وتقوم المأموريات بإرسال بيان بالضرائب المستحقة والمصاريف والمستندات التى تؤيد دين المصلحة لتطلب من المحكمة المختصة فتح باب التوزيع والحصول على حقوق الخزانة العامة .

٤ . قررت المادة ٧٤ مكرر (مضافة بق ٧٢/٣٠) يترتب على رفع الدعوى بالمنازعة فى أصل المبالغ المطلوبة أو فى صحة إجراءات حجز العقار وقف إجراءات الحجز والبيع الإدارية وذلك إلى أن يفصل نهائيا فى النزاع .

واستقراءاً لهذا النص نعرض الآتى :.

أولا : تعليمات المصلحة بمناسبة صدور ق ٧٢/٣٠ بتعديل بعض أحكام ق ٣٠٨ / ٥٥ .

جاء فى هذه التعليمات الصادرة فى الكتاب الدورى رقم ٣٧ لسنة ٧٣ فى ٧٣/٦/٢٤ أن الأحكام التنفيذية للقانون ٧٢/٣٠ قد أوضحت أن الهدف الأساسى لرفع الدعوى بالمنازعة فى الحق المحجوز من أجله وصحة إجراءات الحجز هو وقف هذه الإجراءات وإرجاء إتمام البيع إلى أن يفصل نهائيا فى المنازعة كما جاء بالمناقشات البرلمانية أن اللجنة التشريعية بمجلس الشعب أعادت صياغة القانون بما يكفل توفير الضمانات القضائية للمحجوز عليه دون إخلال بواجب المحافظة على سرعة تحصيل مستحقات الخزانة العامة وإذا كان الإيقاف يعنى توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة فى أصل المطلوبات أو صحة إجراءات البيع أو الاسترداد فإن القانون ٧٢/٣٠ لم يرتب أى أثر للمنازعة على إجراءات حجز ما للمدين لدى الغير ورغبة فى المحافظة على حقوق الخزانة العامة بما لايخرج عن أهداف القانون ٧٢/٣٠ فإن المصلحة توجه النظر إلى مراعة الآتى :

١ . وللمصلحة الحق فى توقيع الحجز على المنقول أو العقار بقيمة الضرائب الواجبة الأداء وسيتعين عدم السير فى إجراءات البيع متى تحقق وجود منازعة فى الضرائب المحجوز من أجلها فى صحة إجراءات الحجز أو باسترداد الأشياء المحجوزة ويستمر الإيقاف إليان يفصل نهائيا المنازعة .

٢ . عدم سريان القانون ٧٢/٣٠ على إجراءات حجز ما للمدين لدى الغير ومن ثم يجوز للمصلحة إتخاذ هذه الإجراءات متى إستدعى الأمر ذلك .

٣ . يظل حق المصلحة قائما فى توقيع الحجوز التحفظية فى الحالات التى يجوز فيها ذلك .

ثانيا : تعليق على التعليمات السابقة :

تخالف هذه التعليمات قواعد القانون بحجة المحافظة على أموال الخزانة العامة ولا يصح ما تقوله المصلحة من أن الإيقاف يعنى توقيع الحجز ثم وقفه متى وجدت منازعة وذلك لأن الحجز فى القانون يعنى :.

أ . عدم السير فيه إذا كان قد بدأ .

ب . عدم إتخاذ إذا لم يكن قد بدأ بعد .

وليس معنى وقف تنفيذ الحكم (تنفيذه ثم وقف السير فيه) فإذا كانت هناك منازعة أمام القضاء أو أمام لجنة الطعن فى صحة المطلوبات من الممول المدين فإن هذه المنازعة ذاتها تمنع توقيع الحجز عليه باستثناء الحجز التحفظى طالما توافرت شروطه الواردة فى قانون ضرائب الدخل والا تكون المصلحة قد وقعت حجزا دون توافر شروطة ومقوماته فيكون باطلا يتعين الحكم بإلغائه بناء على طلب المحجوز عليه ولا يكتفى فقط بوقف السير فيه .

المادة ٧٥ : فيما عدا ما نص عليه فى هذا القانون تسرى جميع أحكام قانون المرافعات المدنية والتجارية التى لا تتعارض مع أحكام هذا القانون ومعنى ذلك سريان قواعد المرافعات عند وجود فراغ إجرائى فى قانون الحجز الإدارى .

المادة ٧٦ : إلغاء الأوامر العالية والمتعارضة مع قانون الحجز الإدارى .

المادة ٧٧ : تفويض الوارد كلا فى اختصاصه فى إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه .

. ومن قراءة نص المادة المذكورة نستعرض الآتى :.

١ . تم إضافة مواد اللائحة التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ٢٤٣ لسنة ٥٥ من وزير المالية والإقتصاد وتنفيذ أحكام القانون ٣٠٨ لسنة ٥٥ إلى كل مادة خاصة بها فى مواد القانون المشار إليه من خلال التعليق على مواد القانون .

٢ . عدم إمداد اللائحة التنفيذية سبعة مواد .

٣ . ثم نشرها بالجريدة الرسمية فى ٦٠/١٠/٢٧ بالعدد ٨٤ .

توصيات

■ وضح مما تقدم ضرورة تعديل قانون الحجز الإدارى خاصة فى المشكلات المتعلقة بالتطبيق الفعلى له فى مجال الضرائب وخاصة نظرا لتطور ظروف إصداره فى ١٩٥٥/٧/٢٦ عن الظروف الحالية الاقتصادية منها والإجتماعية ونحن فى القرن الحادى والعشرين وذلك بعد أكثر من ثلاث وخمسون عاما من التطبيق الفعلى لهذا القانون .

■ إن سرعة إصدار تشريع يتناسب والظروف الاقتصادية والاجتماعية فى القرن الحالى والمستقبل القريب بات أمرا ملحا لمواكبة التطور الطبيعى فى الأنشطة ومتطلبات العصر الحديث وحفاظات على المال العام .

■ أن اختصار الإجراءات فى التشريعات التى يتم تشريعها بات أمرا طبيعيا ومنطقيا فى ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات واختلاف أنماط البشر والسلوكيات بما يحقق العدالة فى التكيف والأداء

■ أنه إذا ما دعت الحاجة إلى تغيير قوانين الضرائب على الدخل فقد تدخل المشرع وقام بالتغيير من القانون ٣٩/١٤ ومرورا بـ ق ٧٨/٤٦ والقانون ٨١/١٥٧ والقانون ٩٣/١٨٧ وأخيرا القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، ومن ثم ونظرا لارتباط قانون الحجز الإدارى بقوانين الدخل فإن الحاجة أصبحت تتطلب تدخل المشرع لإصدار قانون حجز إدارى يستوعب متطلبات العصر .

المراجع العلمية

١ . التنفيذ الجبرى القضائى الإدارى المباشر مجلة القضاة ١٩٨٠ د / فتحى والى .

٢ . الحجز الإدارى علما وعملا . مدونة التشريع والقضاء الطبعة الثالثة ٨٣ .

٣ . قانون المرافعات المدنية والتجارية ١٩٩٢ .

٤ . مجموعة قوانين الضرائب فى مصر . الناشر دار مجلة التجارة والضريبة ١٩٧١ .

٥ . التنفيذ الجبرى فى المواد التجارية والمدنية والحجز الإدارى د / نبيل إسماعيل عمر .

٦ . التحصيل والحجز . المادة العلمية لمركز التدريب الضريبى ٢٠٠٣ .

٧ . قضاء المنقض الضريبى د / أحمد محمود حسنى . الطبعة الثانية ١٩٩٠ .

٨ . مجموعة محاضرات فى أعمال الحجز الإدارى يونية ١٩٧٨ .

٩ . المرشد الضريبى فى أعمال الحجز والتحصيل . والمطابع الأميرية ١٩٧٤ .

١٠ . الحجز الإدارى . عدد خاص . مجلى التشريع المالى والضريبى ١٩٩٧ .

١١ . مبادئ القانون (نظرية الحق) د / مصطفى عدوى ١٩٩٨ .

المرأة وتقلد الوظيفة العامة

حرصت جميع الاتفاقيات والوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان على النص على مبدأ المساواة المطلق فى معرض حديثها عن حقوق المرأة واتساقا مع المبادئ التى جاءت الأمم المتحدة لترسخها بشأن مبدأ المساواة بين جميع البشر وعدم التفرقة بينهم لأى سبب فقد تبنت الأمم المتحدة قضية منع التمييز ضد المرأة ، ودونت فى سجلاتها مجموعة وثائق هامة هدفت من وراء إصدارها إلى تحسين أوضاع المرأة أولاً ، وثانياً القضاء على التمييز ضدها فى مختلف المجالات ٠

وقد نص الإعلان العالمى لحقوق الإنسان ، المادة السابعة منه ، على أن الناس جميعا سواء أمام القانون وهم يتساوون فى حق التمتع بحماية القانون دونما تمييز ، كما يتساوون فى حق التمتع بالحماية من أى تمييز ينتهك هذه الإعلان ومن أى تحريض على مثل هذا التمييز ٠ ونصت المادة ٢١ على أن لكل شخص بالتساوى مع الآخرين حق تقلد الوظائف العامة فى بلده ٠

للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة جميع الوظائف العامة المنشأة

ورغبة من الأطراف المتعاقدة فى إعمال مبدأ تساوى الرجال والنساء فى الحقوق الواردة فى ميثاق الأمم المتحدة وإعترافاً منها بأن لكل شخص حق المشاركة فى إدارة الشئون العامة لبلده سواء بصورة مباشرة أو بواسطة ممثلين يختارون فى حرية ، والحق فى أن تتاح له على قدم المساواة مع سواه فرصة تقلد المناصب العامة فى بلده ، ورغبة منها فى جعل الرجال والنساء يتساوون فى التمتع بالحقوق السياسية وفى ممارستها طبقا لأحكام ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمى لحقوق الإنسان وقعت اتفاقية بشأن الحقوق السياسية للمراة وتم التصديق بقرار الجمعية العامة ٦٤٠ المؤرخ فى ١٩٥٢/١٢/٢٠ (تاريخ بدء النفاذ ١٩٥٤/٧/٧) ونصت فى المادة الأولى على أن للنساء حق التصويت فى جميع الانتخابات بشروط تساوى بينهن وبين الرجال دون أى تمييز٠

ونصت المادة الثالثة على أن " للنساء أهلية تقلد المناصب العامة وممارسة جميع الوظائف العامة المنشأة بمقتضى التشريع الوطنى بشروط تساوى بينهن وبين الرجال دون أى تمييز "

ونصت المادة السادسة على أن " يبدأ نفاذ هذه الاتفاقية فى اليوم التسعين الذى يلى إيداع صك التصديق أو الانضمام السادس ٠ أما الدول التى لم تصدق على الاتفاقية أو تنضم إليها بعد إيداع صك التصديق أو الانضمام السادس فيبدأ نفاذ الاتفاقية إزاءها فى اليوم التسعين الذى يلى إيداعها صك التصديق أو الانضمام ٠

وقد انضمت مصر لهذه الاتفاقية بالقرار الجمهورى رقم ٣٤٥ بتاريخ ١٩٨١/٦/١٧ وصدقت على الاتفاقية بتاريخ ٨ من سبتمبر ١٩٨١ ولم تتحفظ على أى من أحكامها ونشرت بالجريدة الرسمية العدد ٤٩ فى ١٩٨١/١٢/٣ بعد مرور اليوم التسعين على إيداع وثيقة التصديق عملا بالمادة السادسة من الإتفاقية ٠

وإزاء القلق الذى أصاب الجمعية العامة للأمم المتحدة نتيجة وجود قدر كبير من التمييز ضد المرأة رغم ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمى لحقوق الإنسان وغير ذلك من صكوك الأمم المتحدة ورغم التقدم المحرز فى ميدان المساواة فى الحقوق وما أستقر فى يقينها من أن التمييز ضد المرأة يتنافى مع كرامة الإنسان وخير الأسرة والمجتمع ويحول دون اشتراك المراة على قدم المساواة مع الرجل ٠ فقد صدر إعلان القضاء على التمييز ضد المرأة الذى أصدرته الجمعية العامة فى نوفمبر ١٩٦٧ ، ونص فى المادة الرابعة على أن " تتخذ جميع التدابير المناسبة التى تكفل للمرأة على قدم المساواة مع الرجل ودون أى تمييز الحقوق التالية :

(أ) حقها فى التصويت فى جميع الانتخابات وفى ترشيح نفسها لجميع الهيئات المنبثقة عن الانتخابات العامة

(ب) حقها فى التصويت فى جميع الاستفتاءات العامة ٠

(ج) حقها فى تقلد المناصب العامة ومباشرة جميع الوظائف العامة وتكفل هذه الحقوق عن طريق التشريع ٠

وقد سارت إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التى اعتمدتها الجمعية العامة وعرضتها للتوقيع والتصديق بقرارها رقم ٣٤ المؤرخ فى ١٩٧٩/١٢/١٨ (تاريخ بدأ النفاذ ١٩٨١/٩/٣) على نفس النهج ، ونصت فى المادة السابعة على أن " تتخذ الدول الأطراف جميع التدابير المناسبة للقضاء على التمييز ضد المرأة فى الحياة السياسية والعامة للبلد ، وبوجه خاص تكفل للمرأة على قدم المساواة مع الرجل الحق فى :٠٠٠ المشاركة فى صياغة سياسة الحكومة وفى تنفيذ هذه السياسة ، وفى شغل الوظائف العامة ، وتأدية جميع المهام العامة على جميع المستويات الحكومية ٠

والمقصود بمصطلح " التمييز ضد المرأة " فى فكر هذه الاتفاقية أى تفرقة أو استبعاد أو تقييد يتم على أساس الجنس ويكون من آثاره أو أغراضه توهين أو إحباط الاعتراف للمرأة بحقوق الإنسان والحريات الأساسية فى الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمدنية أو فى أى ميدان آخر أو توهين أو إحباط تمتعها بهذه الحقوق أو ممارستها لها بصرف النظر عن حالتها الزوجية وعلى أساس المساواة بينها وبين الرجل ٠

ويبلغ عدد الدول المنضمة إلى الاتفاقية حاليا ١٦٠ دولة من الدول الأعضاء بالأمم المتحدة ، والدول العربية والإسلامية التى انضمت إلى الاتفاقية هى العراق والكويت واليمن ولبنان والأردن والجزائر وجزر القمر والمغرب وتونس وليبيا واندونيسيا وباكستان وبنجلادش وتركيا وماليزيا ٠

لكل شخص حق المشاركة فى إدارة الشئون العامة

وانضمت جمهورية مصر العربية للاتفاقية بموجب القرار الجمهورى رقم ٤٣٤ بسنة ١٩٨١ وصدقت عليها فى ١٨ من سبتمبر ١٩٨١ وأبدت مصر بعض التحفظات على بعض المواد وفقا لنص المادة ٢٨ من الاتفاقية التى

تنص على أن :.

١ . يتلقى الأمين العام للأمم المتحدة نص التحفظات التى تبديها الدول وقت التصديق أو الانضمام ويقوم بتعميمها على جميع الدول .

٢ . لا يجوز إبداء أى تحفظ يكون منافيا لموضوع هذه الاتفاقية وغرضها .

٣ . يجوز سحب التحفظات فى أى وقت بتوجيه إشعار بهذا المعنى إلى الأمين العام للأمم المتحدة الذى يقوم عندئذ بإبلاغ جميع الدول به ويصبح هذا الإشعار نافذ المفعول اعتبارا من تاريخ تلقيه ، والتحفظات التى سجلتها مصر وردت فى المادة الثانية من القرار الجمهورى المشار إليه والتى نصت على أن " التحفظ على نص الفقرة الثانية من المادة (٩) بشأن منح المرأة حقا متساويا كحق الرجل فيما يتعلق بجنسية أطفالها بأن يكون ذلك دون إخلال باكتساب الطفل الناتج عن زواج لجنسية أبيه وذلك تفاديا من اكتسابه لجنسيتين فى حالة اختلاف جنسية الأبوين اتقاء الإضرار بمستقبله إذ إن اكتساب الطفل لجنسية أبيه هو أنسب الأوضاع له ولا مساس فى ذلك بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة إذ المألوف موافقة المرأة فى حالة زواجها من أجنبى على انتساب أطفالها لجنسية الأب .

التحفظ على نص المادة (١٦) بشأن تساوى المرأة بالرجل فى كافة الأمور المتعلقة بالزواج وعلاقات الأسرة أثناء الزواج وعند فسخه ، بأن يكون ذلك دون إخلال بما تكفله الشريعة الإسلامية للزوجة من حقوق مقابلة لحقوق الزواج بما يحقق التوازن العادل بينهما وذلك مراعاة لما تقوم عليه العلاقات الزوجية فى مصر من قدسية مستمدة من العقائد الدينية الراسخة التى لا يجوز الخروج عليها ، واعتبارا بأن من أهم الأسس التى تقوم عليها هذه العلاقة التقابل بين الحقوق الواجبات على نحو من التكامل الذى يحقق المساواة الحقيقية بين الزوجين ، بدلا من مظاهر المساواة الشكلية التى لا تحقق مصلحة نافعة من الزواج بقدر ما تثقل كاهلها بقيود ، ذلك أن أحكام الشريعة الإسلامية تفرض على الزوج أداء الصداق المناسب للزوجة والإنفاق عليها من مالة الخاص إنفاقا كاملا على أموالها ، ولا تلتزم بالإنفاق منها على نفسها ولذلك قيدت الشريعة حق الزوجة فى الطلاق بأن أوجبت أن يكون ذلك بحكم القضاء فى حين لم تضع مثل هذا القيد على الزوج .

التمسك بالتحفظ الوارد فى الفقرة (٢) من المادة التاسعة والعشرين بشأن حق الدولة الموقعة على الاتفاقية فى إعلان عدم التزامها بالفقرة (١) من تلك المادة بشأن عرض ماقد ينشأ من خلاف بين الدول حول تفسير أو تطبيق هذه الاتفاقية على هيئة التحكيم وذلك تفاديا للتقيد بنظام التحكيم فى هذا المجال .

تحفظ عام على المادة الثانية وأن جمهورية مصر العربية على استعداد لتنفيذ ما جاء بفقرات هذه المادة بشرط ألا يتعارض ذلك مع الشريعة الإسلامية .

موقف المشرع والقضاء والفقه من تقلد المرأة الوظيفية العامة :

جاء الدستور المصرى الحالى مطابقا للمبادئ التى قررتها الاتفاقيات الدولية المعنية بحقوق الإنسان ومترجما لها بموجب المادة الثامنة التى نصت على أن "تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع المواطنين " والمادة (١٤) التى نصت على أن " الوظائف العامة حق للمواطنين وتكليف للقائمين بها لخدمة الشعب ، وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعية مصالح الشعب " .

ونصت المادة (٤٠) الواردة فى الباب الثالث (الحريات والحقوق والواجبات العامة) على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون فى الحقوق والواجبات العامة ولا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

وكانت المادة الثالثة من دستور ١٩٢٣ تنص على أن المصريين لدى القانون سواء وهم متساوون فى التمتع بالحقوق المدنية والسياسية ، وفيما عليهم من الواجبات والتكاليف العامة ولا تميز فى ذلك بسبب الأصل أو اللغة أو الدين واليهم وحدهم بعهد بالوظائف العامة مدنية أو عسكرية ولا يولى الأجانب هذه الوظائف إى فى أحوال استثنائية يعنيها القانون .

وكانت أول وثيقة تتعرض صراحة للمساواة فى التوظيف بالنسبة لجميع المصريين هى فرمان الخط الشريف الذى أصدره الباب العالى فى ١٨٣٩/١١/٣ حيث كفل هذا الفرمان بعض الحقوق والحريات العامة للمصريين على قدم المساواة من بينها المساواة فى التوظيف ، ولما أدرك الباب العالى عدم تطبيق والى مصر أحكام فرمان الخط الشريف أصدر فرمانا آخر فى ٢/١٣ / ١٨٤١ يلوم الوالى على عدم إتباع أحكام فرمان الخط الشريف ، غير أن فرمان ١٨٤١ لم يطبق بدوره واستمرت الوظيفة العامة منحه فى يد الحاكم يمنحها من يشاء أو يمنعها عمن يشاء.

وفى ١٨٨٣/٤/١٠ صدر قانون الخدمة المدنية الذى قرر أن يكون التعيين فى الوظائف العامة على أساس الجدارة وذلك بإجراء امتحان مسابقة إلا أن وجود الاستعمار البريطانى فى مصر حال دون تطبيق هذا القانون ، فصدر أمر عال فى ١٨٨٩/١٢/٤ يجعل المؤهل الدراسى أساسا للتعيين ويقلل من حالات التوظف بطريق امتحانات المسابقة . وفى ١٨٩٥/٥/١٣ صدر أمر عال بإلغاء امتحانات التسابق صراحة ، وبذلك فقد مبدأ المساواة أمام الوظائف العامة أعم ضماناته .

ووضع قانون العاملين المدنيين بالدولة مبدأ المساواة فى تقلد الوظيفة العامة فى المكانة التى يستحقها بوصفه من المبادئ الدستورية العليا التى حرصت جميع القوانين على التقيد به فى صياغة الأحكام الخاصة بها ، ولم ترد به أية نصوص تحجب حق المرأة فى تولى الوظيفة العامة أو تقيد حقها فى التقدم لشغلها ، والأكثر من ذلك أن المشرع جعل الأفضلية للمتقدمين لشغل الوظيفة قائمة على معايير موضوعية لا تقترب من قريب أو بعيد إلى الجنس (الذكورة أو الأنوثة) ، حيث نصت المادة ١٨ على أن يكون التعيين فى الوظائف التى تشغل بامتحان بحسب الأسبقية الواردة بالترتيب النهائى لنتائج الامتحان وعند التساوى فى الترتيب الأعلى مؤهلا ، الأقدم تخرجا ، فإن تساويا تقدم الأكبر سنا .

ويكون التعيين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان على الوجه الآتى :.

١ . إذا كانت الشهادة الدراسية أحد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة فيكون التعيين طبقا للمؤهل الأعلى ، وعند التساوى فى المؤهل تكون الأولوية للأعلى فى مرتبة الحصول على الشهادة الدراسية ، فالأقدم تخرجا ، فالأكبر سنا .

٢ . فإذا كانت الخبرة هى المطلوبة فيكون التعيين طبقا لمدة الخبرة .

وإذا كانت القاعدة العامة تقضى بعدم جواز حرمان النساء من تولى الوظائف العامة فإن محكمة القضاء الإدارى وأيدتها فى ذلك المحكمة الإدارية العليا قد تركت لجهة الإدارة قدرا من السلطة التقديرية تمارسها تحت رقابة القضاء فى تقدير ما إذا كانت المرأة تصلح لتولى منصب أو وظيفة معينة وفقا لطبيعتها ومسئولياتها من عدمه ، وذلك بالنظر إلى ظروف البيئة والعرف والتقاليد أو بسبب طبيعة الأنثى جسمانيا .

ودونت المحكمة الإدارية العليا هذه القاعدة ، ومنحت الجهة الإدارية السلطة التقديرية الكاملة فى تقدير ما إذا كانت المرأة تصلح لشغل بعض الوظائف التى قد لا تتناسب مع طبيعتها كأنثى أو مع ظروف وطبيعة البيئة التى سوف تمارس مهام عملها فيها ، وذهبت إلى أن وظيفة الكيميائى بمصلحة المعامل ومركزها خارج القاهرة متناثرة فى الغالب فى الريف الأقصى من صعيد مصر ، وأن طبيعة هذه الوظيفة تتطلب

قانون العاملين المدنيين بالدولة يراعى مبدأ المساواة فى تقلد الوظيفة العامة

كثرة الانتقال إلى مواقع عمليات الشرب لإجراء التحاليل اللازمة وأخذ العينات لهذا الغرض وأن هذه المواقع تقع فى جهات نائية وبعيدة من طرق المواصلات السهلة مما يضطر القائم على هذه الوظيفة إلى استخدام الدواب فى مسالك وعرة أو إلى الابتعاد إلى مسافات بعيدة سيرا على الأقدام أو يلجئه إلى مرافقة سائق الموتوسيكل بمفرده · فإن هذه المشقة البالغة والاستهداف للمخاطر المخوفة والمسالك غير المألوفة إذا فرضت على المرأة لكان فيها ما يتعارض مع الظروف الملائمة الواجب توفيرها للمرأة حتى تسند إليها وظيفة من الوظائف العامة · وعلى ذلك فلا تثريب على الجهة الإدارية لو جنبت المرأة مسالك لا تحمد مغبتها وجنبت عنها وظائف ينبغى قصرها على الرجال باعتبارهم أقدر على إحتمال أعبائها وأقدر على معاناة مشقتها ·

وتقول محكمة القضاء الإدارى إنها لا مشاحة فى أن المبادئ العليا الدستورية تقضى بمساواة المرأة بالرجل فى الحقوق والواجبات · ومقتضى هذه المساواة عند تطبيقها على الوظائف والأعمال وإلا كان ذلك تعارضاً مع مبدأ المساواة وإخلالها بهذا المبدأ الجوهرى من المبادئ العليا الدستورية ، وذلك يقتضى أن يترك للإدارة سلطة التقدير فيما إذا كانت المرأة بالنسبة إلى منصب معين أو إلى وظيفة بالذات قد انتهت بها مدارج التطور إلى حد الصلاحية لتولى هذا المنصب أو هذه الوظيفة ، فإذا رأت الإدارة أن المرأة قد قطعت هذا الشوط واستوفت أسباب الصلاحية كان للإدارة بل عليها أن تفتح للمرأة الباب الذى فتحته للرجل دون أى إخلالا بالمساواة فيما بينها ، وقد ظهرت صلاحية المرأة المصرية فى العصر الذى نحن فيه لمناصب وأعمال كثيرة منها الطب والتمريض والتعليم وكثير من الأعمال فى وزارة الأوقاف والشهر العقارى · بل إن المرأة لتؤثر على الرجل فى بعض هذه الأعمال لما تتميز به من صفات خاصة ، فإيثارها على الرجل فى هذه النواحى من النشاط لايعد إخلالا بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة ·

وتفريعا على ما تقدم ، يكون للإدارة أيضا أن تقدر فى غير تعسف ما إذا كان الوقت لم يحن بسبب بعض الاعتبارات الاجتماعية لأن تتولى المرأة بعض المناصب والوظائف العامة ، والإدارة فى ذلك تترخص بمقتضى سلطتها التقديرية فى وزن المناسبات والملابسات التى تحيط بهذه الأعمال مستهدية فى ذلك بظروف البيئة وبما تفرضه التقاليد من أوضاع وحدود ولا معقب على الإدارة فى هذا التقدير مادامت تلتزم فيه وجه المصلحة العامة ، كما للإدارة أن تقدر ما إذا كان الوقت قد حان لقيام المرأة ببعض الواجبات العامة كالخدمة العسكرية متى تنوعت ضروب هذه الخدمة بحيث تصبح المرأة صالحة لبعضها أم لا ·

وقد أعتنق الفقه مادونه القضاء الإدارى من عدم جواز حرمان المرأة من تولى الوظائف العامة إلا أن هذا الحق ليس مطلقا بل يتقيد بظروف وأوضاع تقدرها جهة الإدارة تحت إشراف القضاء · فيرى الدكتور محمد فؤاد منها أنه مع التسليم بحق المرأة فى المساواة مع الرجل أمام الوظائف العامة فإن ظروف المرأة · خصوصا المتزوجة · يمكن أن تضعف من إنتاجيتها ولذلك لامناص من تخويل الجهة الإدارية المختصة سلطة تقديرية واسعة فيما يتعلق بالتعيين فى الوظائف ·

ويرى الدكتور ثروت بدوى أنه لايعد إخلالا بمبدأ المساواة أمام المرافق العامة ما تقرره السلطة الإدارية من قصر تولى وظائف معينة على الذكور دون الإناث ، إذا كان ذلك بهدف تحقيق المصلحة العامة أو عدم ملاءمة هذه الظروف لمؤهلات المرأة وقدرتها ، أو إذا كان تولى المرأة لهذه الوظائف يتعارض مع التقاليد الراسخة فى ضمير الجماعة ·

ويؤكد الدكتور سليمان الطماوى أن السماح للإناث بتولى الوظائف العامة على قدم المساواة مع الذكور ليس مجرد مشكلة قانونية ولكنها مشكلة اجتماعية قبل كل شئ · فاشتغال المرأة أو عدم اشتغالها بالوظائف العامة هو أمر يخضع للتقاليد الاجتماعية والدينية والظروف الاقتصادية التى تسود الدولة · ومن العقيم فى نظرنا أن ينظر إليه مجردا وكحقيقة مطلقة تصدق على جميع الدول وفى كافة الظروف ·

المجلس القومى للمرأة وتفعيل المشاركة فى العمل العام :

سياسة الدولة فى الوقت الحاضر تسير بحقوق المرأة فى إتجاه الصعود المستمر ، وأوضاع المرأة فى المجالات القانونية والمؤسسية والعلمية والعمل العام فى تحسن دائم ، وتصعد المرأة على درجات المشاركة فى العمل العام بصورة متوازنة ، وتم بناء على الجهود التى بذلت من جانب القيادات النسائية ودورها النشط فى خدمة قضايا المرأة · تعديل العديد من التشريعات لصالح المرأة ·

وبهدف إنصاف المرأة المصرية والتصدى بجدية لقضاياها وإزالة محاولة تهميش دورها وتمكينها من أداء دورها الإقتصادى·والإجتماعى وإدماج جهودها فى برامج التنمية الشاملة، ووضع خطة قومية للنهوض بها ، وحل المشكلات التى تواجهها ، ومتابعة وتقييم السياسة العامة فى مجال المرأة ، وإبداء الرأى فى مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بها قبل عرضه على السلطة المختصة والتوصية باقتراح مشروعات القوانين والقرارات التى تلزم للنهوض بأوضاع المرأة ، وإبداء الرأى فى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمرأة ، وتمثيلها فى المحافل والمنظمات الدولية المعنية بشئون المرأة ، وتنظيم دورات تدريبية للتوعية بدور المرأة فى المجتمع وبحقوقها وواجباتها · صدر القرار الجمهورى رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٠ بإنشاء المجلس القومى للمرأة ·

وهو أول مؤسسة سياسية تركز على دعم مكانة المرأة ومراقبة تنفيذ اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضدها ، وتم إنشاء المجلس بموجب قرار جمهورى ليتبع رئيس الجمهورية بشكل مباشر، وهو ما يعبر عن وجود الإرادة السياسية والالتزام القوى بتحسين أوضاع المرأة ·

ويملك المجلس الشخصية الاعتبارية ويمثله فى صلاته بالغير وأمام القضاء أمين عام المجلس ، وبهدف زيادة فاعليته تم دعمه من الناحية المالية عن طريق السماح له بقبول التبرعات والمعونات التطوعية بجانب الإعتمادات التى تخصصها له الدولة فى الموازنة العامة · وللمجلس موازنة خاصة تشتمل على إيراداته ومصروفاته ·

ومدة العضوية ثلاث سنوات قابلة للتجديد وذلك بهدف تجديد دماء الأعضاء بصفة مستمرة وما يتبعه من تجديد الأفكار والإبداعات والإضافات بما يتفق مع مفهوم التطوير المستمر ·

ويتشكل المجلس من ثلاثين عضوا من بين الشخصيات العامة وذوى الخبرة فى شئون المرأة والنشاط الإجتماعى ، والغالبية العظمى منهم نساء من الجمعيات الأهلية والمجتمع الأكاديمى ، وتم انتخاب السيدة سوزان مبارك أول رئيسة له ، ويجتمع المجلس بدعوة من رئيسه مرة على الأقل كل شهرين أو كلما رأى رئيس المجلس ضرورة لذلك ·

ويضم المجلس القومى للمرأة عددا من اللجان الدائمة مثل لجنة التعليم والتدريب والبحث العلمى والصحة والسكان ولجنة المنظمات غير الحكومية واللجنة الثقافية والمشاركة السياسية والإعلام والبيئة ، وقد وضعت كل لجنة من هذه اللجان خطة عمل تقوم من خلالها بتنفيذ أنشطتها فى إطار إستراتيجية شاملة تهدف إلى تمكين المرأة ودعم مكانتها والقضاء على كافة أشكال التمييز ضدها سواء تلك التى تنطوى عليها نصوص بعض القوانين أو تلك المترسخة من مفاهيم الثقافة العامة للمجتمع وتقاليده ·

وحرصا على تقديم الدعم الفنى الكامل للمجلس القومى للمرأة ، نص القرار الجمهورى فى المادة الثامنة

١٦٠ دولة منضمة لإتفاقية القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة منها ١٦ دولة عربية واسلامية

يسعى المجلس القومى للمرأة إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية فى تقلد الوظيفة العامة والوظائف القيادية

على أن " على أجهزة الدولة تزويد المجلس وأمينة العام بما يطلبه عنها من بيانات وإحصائيات تتصل باختصاصاته " ويقوم الأمين العام للمجلس بإبلاغ القرارات والتوصيات والمقترحات التى ينتمي إليها المجلس إلى الجهات المختصة .

والدليل على أن أوضاع المرأة تسير إلى الأفضل أنه خلال انتخابات ٢٠٠٠ ، قام المجلس القومى للمرأة بمساندة المشاركة النسائية سواء فى إطار الترشيح أو الإدلاء بالتصويت ، وقد زاد الوعى النسائى بأهمية المشاركة النسائية وبالتالى زاد عدد المرشحات من النساء من ٨٧ مرشحة عام ٩٥ إلى ١٢٠ مرشحة عام ٢٠٠٠ مع إنتخاب سبع سيدات عام ٢٠٠٠ مقابل خمس سيدات عام ١٩٩٥ وذلك فى مجلس الشعب المصرى .

وذكرت ممثلة مصر فى التقرير الثالث والتقريرين الرابع والخامس المدمجين فى تقرير واحد المقدم إلى لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة أن المجلس القومى للمرأة ينظم حاليا حملة للتوعية بحقوق الإنسان بالتعاون مع السلطات المختصة ، وأكدت ممثلة مصر على أنه قد تم البدء فى إدراج حقوق الإنسان ضمن المناهج القانونية التى تدرس فى أكاديمية الشرطة وأشارت إلى حملة التوعية المستمرة وإلى البرامج التدريبية حول حقوق الإنسان التى تقدم لرجال الشرطة والقانون وأن الحكومة تعتزم زيادة جهدها لتحقيق المساواة بين النساء والرجال والقضاء على التمييز ضد النساء ، وذكرت أن العقبات الثقافية والتقاليد هى التى تعوق فى بعض الأحيان التغيير وتمنع تنفيذ القانون .

وفى هذا السياق قالت ممثلة مصر أن الحكومة بالتعاون مع المجلس القومى للمرأة وبالتعاون مع المثقفين المصريين من الرجال والنساء سوف تسعى إلى استخدام الصياغات المحلية المتأصلة فى الثقافة الإسلامية والمصرية ، والتى تؤكد على المساواة بين الرجال والنساء ، وبمساعدة جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية المختصة سوف يشترك المجلس القومى للمرأة فى حملات للتوعية ، وتأكيد التفسيرات الدينية الصحيحة ، والقضاء على التفسيرات الخاطئة للأفكار الدينية ، وإبراز ما تنص عليه الشريعة الإسلامية من مبادئ المساواة الكاملة بين النساء والرجال واحترام الحقوق الإنسانية للمرأة .

وأطلعت ممثلة مصر . اللجنة . على الجهود الجارية لحل مشكلة تحفظات مصر على اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وكانت الحكومة قد أوصت بسحب تحفظ مصر على المادة ٢ وفيما يتعلق بالتحفظ على الفقرة ٢ من المادة ٩ والمادة ١٦ فإن هذه المواد قيد البحث .

والملاحظات التى أبدتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة فى الجلسة الرابعة والعشرين (١٥ من يناير ٢٠ من فبراير ٢٠٠١) هى :

- قانون الخلع ، فقد حثت الحكومة المصرية على مراجعة القانون رقم ١ لعام ٢٠٠٠ للقضاء على أى تمييز مالى يتضمنه القانون ضد المرأة .

قانون الجنسية ، حث الحكومة المصرية على مراجعة قانون الجنسية حيث لا يعطى حقوقا لأبناء السيدة التى تتزوج من أجنبى فى حين يحصل الرجل على هذا الحق .

- الدستور المصرى ، إعادة صياغة كل ما يتعلق بالمادة ١١ من الدستور المصرى التى يقول نصها " تعمل الدولة على تمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو أسرتها وواجباتها فى العمل حيث أنها تؤكد أن الدور الرئيس للمرأة يتركز فى دورها كأم وربة أسرة " .
- وسائل الإعلام ، تحسين صورة المرأة فى وسائل الإعلام لتغيير المفاهيم والأفكار المتعلقة بدور المرأة ومسئولياتها مع نشر وترجمة كل الأبحاث المتعلقة بالمرأة من أجل زيادة الوعى القومى .
- صناعة القرار ، حث الحكومة المصرية على إتخاذ إجراء لتمكين المرأة من شغل الوظائف القيادية .
- بروتوكول الاتفاقية . حث الحكومة المصرية على توقيع البروتوكول الإختيارى لإتفاقية حظر أشكال التمييز ضد المرأة .
- المنظمات غير الحكومية ، إقامة اتصالات مع المنظمات غير الحكومية لتحقيق التعاون بين المجلس القومى للمرأة وهذه المنظمات بهدف إجراء أبحاث قوية عن المرأة خاصة فيما يتعلق بجريمة الاغتصاب وجرائم الشرف وقانون الخلع .

والحقيقة التى لا يستطيع أى مجادل أن يقترب منها أن المجلس القومى للمرأة يؤدى دورا دفاعيا رابعا للتأثير فى البيئة القانونية وتهيئتها لقبول التغيير ، وقد نجح المجلس فى إعادة تطبيق المادة ٧٧ التى تقضى بدفع نفقة للزوجة بعد ما أغفلها قانون إجراءات التقاضى فى مسائل الأحوال الشخصية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ وبعد صدور القانون بشهرين أعاد المجلس القانون لمجلس الشعب لإعادة العمل بالمادة التى يسهل من خلالها حصول المرأة على النفقة دون الالتجاء للمحكمة .

وساهم المجلس فى إلغاء قرار اشتراط موافقة الزوج على سفر زوجته وإلغاء تخويل وزير الداخلية سلطة تحديد شروط منح أو سحب جواز سفر السيدات ، وتعديل لائحة النشاط الرياضى بحيث أصبحت المرأة لأول مرة عضوا فى مجالس إدارات الإتحادات الرياضية واللجنة الأوليمبية المصرية والأندية ، وذلك بحكم القانون ، حيث أقرت اللائحة وجوب تعيين إمرأة من قبل وزير الشباب إذا لم تنتخب فى مجالس إدارات أى من هذه الهيئات الثلاث

. وتم تعيين أول قاضية مصرية عام ٢٠٠٣ بالمحكمة الدستورية العليا بموجب القرار الجمهورى رقم ٢٦ لسنة ٢٠٠٣ بتاريخ ٢٠٠٣/١/٢٢ (السيدة تهانى محمد الجبالى) .

وشارك المجلس فى تعديل قانون الجنسية لتحقيق المساواة الدستورية بين الأم المصرية والأب المصرى فى منح الجنسية لأبنائهما فى حالة الزواج المختلط وتم ضم المجلس إلى عضوية اللجنة المشكلة للصياغة النهائية . وصدر بناء على ذلك القانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية ونص فى المادة الأولى منه على أن " يستبدل بنص المادة (٢) من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥ بشأن الجنسية المصرية النص الآتى :.

مادة (٢) يكون مصريا

١ . من ولد لأب مصرى أو لأم مصرية .

٢ . من ولد فى مصر من أبوين مجهولين . ويعتبر اللقيط فى مصر مولودا فيها مالم يثبت العكس .

ونصت المادة الثالثة من ذات القانون على أن " يكون لمن ولد لأم مصرية وأب غير مصرى قبل تاريخ العمل بهذا القانون أن يعلن وزير الداخلية برغبته فى التمتع بالجنسية المصرية ، ويعتبر مصريا بصدور قرار بذلك من الوزير أو بانقضاء مدة سنة من تاريخ الإعلان دون صدور قرار مسبب منه بالرفض " .

ويترتب على التمتع بالجنسية المصرية تطبيقا لحكم الفقرة السابقة تمتع الأولاد القصر بهذه الجنسية . أما الأولاد البالغون فيكون تمتعهم بهذه الجنسية بإتباع ذات الإجراءات السابقة .

فإذا توفى من ولد لأم مصرية وأب غير مصرى قبل تاريخ العمل بهذا القانون يكون لأولاده حق التمتع بالجنسية وفقا لأحكام الفقرتين السابقتين .

وفى جميع الأحوال يكون إعلان الرغبة فى التمتع بالجنسية المصرية بالنسبة للقاصر من نائبه القانونى أو من الأم أو متولى التربية فى حالة عدم وجود أيهما .

ونصت المادة الرابعة على أن ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية

ويعمل به اعتبارا من اليوم التالى لتاريخ نشره (الجريدة الرسمية العدد ٢٨ مكرر (أ) فى ١٤ من يوليو سنة ٢٠٠٤) .

ويسعى المجلس القومى للمرأة جاهد إلى تحقيق آمال وطموحات المرأة المصرية فى تقلد الوظيفة العامة والوظائف القيادية وهدم جدار وكيان قاعدة حرمان النساء من بعض الوظائف العامة ، والعمل على النهوض بمستقبل المرأة وتحسين أوضاعها ، والقضاء على التحفظات التى دونتها لجنة القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة وتمت بالفعل معالجة بعض هذه الملاحظات ، وتبذل القيادات النسائية سواء العضوات بالمجلس القومى للمرأة أو غير العضوات جهودا ملموسة فى توعية المجتمع بحقوق وواجبات المرأة ودورها الحيوى فى نهضة الوطن وإعلاء شأنه بالمشاركة مع الرجل والعمل على إزالة ستائر الأفكار القديمة التى لا تنظر إلى المرأة إلا من وراء حجاب .

طبيعة العلاقة بين الرجل والمرأة فى الوظيفة العامة

أصبح خروج المرأة إلى مجال العمل ووجودها فى جميع مرافق الدولة وتوليها معظم الوظائف العامة بالمشاركة مع الرجل حقيقة فى مجتمع اليوم لاينكرها إلا حاقد أو جاحد . وعلاقة المرأة العامة بزملائها ورؤسائها ينبغى أن تظل قائمة على ما توجبه تقاليد وقيم و مبادئ مجتمعنا من تحفظ فى علاقة المرأة بالرجل ، تلك العلاقة التى تقوم على الود والتفاهم والاحترام المتبادل الذى ينبنى على صفة العمل الكريمة التى توجب توافر التعاون والمودة بين العاملين مع تجنب كل ما من شأنه أن يخدش الحياء أو يتدنى بصورة التعامل إلى مايمس نقاء الصلات وطهارة المعاملات .

ونستأذن القارئ . ونحن فى خجل . فى فتح الموضوع الذى يصيبنا جميعا بالحزن والأسى ويؤثر تأثيرا بالغ الخطورة على الوظيفة العامة ويهدد استقرارها وهو الخاص بالمشاكل والخلافات الزوجية التى تقع بين بعض الموظفين والموظفات المرتبطين بعلاقة زوجية ، وتعمد طرفى العلاقة . فى حالة فشلها . الإضرار بالأخر عن طريق تقديم شكاوى إلى الرؤساء والزملاء والزج بمحاضر الشرطة وتحقيقات النيابة التى تتم بينهما وتقديم اتهامات وادعاءات هابطة وباطلة وتحويل الوظيفة العامة إلى ساحة للمبارزة بينهما . وقد يصل سوء الخلق إلى الذهاب لإلى مقر عمل الآخر والتشاجر معه ، وذلك على الرغم من أن قيمة وتقاليد الوظيفة العامة تلزم الموظف العام . إبان وقوعه فى المحظور المشار إليه . بالهدوء والروية وضبط النفس بما يحفظ للوظيفة التى يشغلها هيبتها وكرامتها ، وطرح خلافاته مع الطرف الآخر بعيدا عن دائرة عملهما ، والعلاج الحقيقى لهذه الظاهرة التى تضخمت فى الآونة الأخيرة هو تهذيب النفس والتحلى بالأخلاق الكريمة ، وأن يضعا فى إعتبارهما أن الوظيفة العامة أمانة فى أعناقهما وسيحاسبان أمام الله على هذه الأمانة .

مبدأ المساواة وأحقية الزوج فى الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه

تنص المادة (٤٠) من الدستور المصرى الحالى على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون فى الحقوق والواجبات العامة . ولا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

ومبدأ مساواة المواطنين أمام القانون رددته جميع الدساتير المصرية بحسبانه ركيزة أساسية للحقوق والحريات على اختلافها . وأساسا للعدل والسلام الإجتماعى ، غايته صون الحقوق والحريات فى مواجهة صور التمييز التى تنال منها أو تقيد ممارستها . وباعتباره وسيلة لتقرير الحماية المتكافئة للحقوق جميعها إلا أن مجال أعماله لا يقتصر على ما كفله الدستور من حريات وحقوق وواجبات ، بل يمتد . فوق ذلك (إلى تلك التى يقررها التشريع .

وإذا كانت صور التمييز المجافية للدستور يتعذر حصرها إلا أن قوامها كل تفرقة أو تقييد أو تفضيل أو استبعاد ينال بصورة تحكمية من الحقوق والحريات التى كفلها الدستور أو القانون . سواء بإنكار أصل وجودها أو تعطيل أو انتقاص آثارها . بما يحول دون مباشرتها على قدم المساواة الكاملة بين المؤهلين قانونا للانتفاع بها .

ونستعرض الموضوع محل البحث من خلال عرض النصوص القانونية التى وردت على لسان قانون التأمين الإجتماعى ، ثم ندون وقائع الدعوى التى أقامها أحد العاملين ببنك مصر أمام محكمة جنوب القاهرة الابتدائية ونختتم هذا الحديث بحكم المحكمة الدستورية العليا الصادر فى هذا الشأن .

تنص المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ٩٧ المعدل بالقانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٧٧ على أن يشترط لإستحقاق الزوج المعاش ما يأتى :.

١. أن يكون عقد الزواج رسميا .

٢. أن يكون عاجزا عن الكسب وفقا للبيانات المقدمة بطلب صرف المعاش على أن يؤيد ذلك بقرار من الهيئة العامة للتأمين الصحى .

وتنص المادة ١١٢ من القانون المذكور على أن :

" استثناء من أحكام حظر الجمع المنصوص عليها بالمادتين (١١٠ و١١١) يجمع المستحق بين الدخل من العمل أو المهنة والمعاش أو بين المعاشات فى الحدود الآتية :

٣. تجمع الأرملة بين معاشها عن زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، كما تجمع بين معاشها عن زوجها ودخلها من العمل أو المهنة وذلك دون حدود .

وكان أحد العاملين ببنك مصر قد أقام الدعوى رقم ٦٩ لسنة ١٩٩٩ عمال كلى أمام محكمة جنوب القاهرة الابتدائية طالبا فى ختام عريضة دعواه الحكم بإلزام الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى بتقرير معاش له عن زوجته الموظفة السابقة ببنك القاهرة ، وذلك تأسيسا على أنه المستحق الوحيد لهذا المعاش دون باقى الورثة ولأنه عاجز عن الكسب وليس له من دخل سوى معاشه المستحق عن عمله ببنك مصر .

واعترضت الهيئة القومية للتأمين الإجتماعى تأسيسا على أن المدعى لايعد عاجزا عن الكسب فى مفهوم المادة ١٠٦ من قانون التأمين الإجتماعى ، ذلك أنه يتقاضى معاشا عن عمله فى بنك مصر .

ودفع المدعى بعدم دستورية نصى المادتين (٢/١٠٦و١١٢ /٤) من قانون التأمين الإجتماعى بحسبان أن ما تضمناه من اشتراط أن يكون الزوج عاجزا عن الكسب لإستحقاق معاش عن زوجته وتمييز الزوجة بتقرير أحقيته فى الجمع بين دخلها من العمل أو المهنة أو معاشها وبين المعاش المستحق عن زوجها دون تقرير ذات الحق للزوج عند وفاة زوجته فإنهما يكونان قد خالفا ما أوجبه الدستور على الدولة من كفالة المساواة بين المرأة والرجل فى ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وكفالة خدمات التأمين الإجتماعى والصحى ومعاشات العجز عن العمل والبطالة والشيخوخة للمواطنين جميعا فى الحقوق والواجبات العامة دون تمييز فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو العقيدة الأمر الذى يشكل إخلالا بأحكام المواد (١١ و١٧ و٤٠) من الدستور .

وقد ذهبت المحكمة الدستورية العليا . بعد أن قدرت محكمة الموضوع جدية الدفع الذى سجله المدعى وصرحت له بإقامة الدعوى الدستورية . إلى أن مناط دستورية أى تنظيم تشريعى ألا تتفصل نصوصه أو تتخلف عن أهدافها . ومن ثم فإذا قام التماثل فى المراكز القانونية التى تنظم بعض فئات الموظفين ، إستلزم ذلك وحدة القاعدة القانونية التى ينبغى أن تنظمهم . ولازم ذلك أن المشرع عليه أن يتدخل دوما بأدواته لتحقيق المساواة بين المراكز القانونية المتماثلة أو لمداركة ما فاته فى هذا الشأن .

وحيث أنه تطبيقا لما سلف فإن قانون التأمين الإجتماعى الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ وإن وحد بين الزوج والزوجة الخاضعين لأحكامه سواء فى حقوقهما التأمينية أو التزاماتهما المالية وفى الأسس التى يتم على ضوئها حساب معاشيهما ، فإنه حين نظم شروط استحقاق كل منهما للمعاش المستحق عن الأجر أضاف بالنسبة للزوج بنص المادة (٢/١٠٦) شرطا مؤداه أن يكون عاجزا عن

الكسب ، ثم قرر بنص المادة (٤/١١٢) أحقية الأرملة في الجمع بين معاشها عن زوجها ومعاشها بصفتها منتفعة بأحكام هذا القانون ، دون تقرير ذات الحق للزوج وهما النصان محل الطعن الماثل ، ومن ثم يكون قد اقام في هذا المجال تفرقة غير مبررة مخالفا بذلك مبدأ المساواة المنصوص عليه في المادة ٤٠ من الدستور .

وانتهت المحكمة الدستورية العليا إلى القضاء .

أولا : بعدم دستورية نص البند (٢) من المادة (١٠٦) من قانون التأمين الإجتماعي الصادر بالقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ .

ثانيا : بعدم دستورية نص البند (٤) من المادة (١١٢) من القانون المذكور فيما لم يتضمنه من أحقية الزوج في الجمع بين معاشه عن زوجته ومعاشه بصفته منتفعا بأحكام هذا القانون . وكذا الجمع بين معاشه عن زوجته ودخله من العمل أو المهنة وذلك دون حدود .

هل سفر الزوجة للخارج يتوقف على موافقة الزوج ؟

حق المواطن في استخراج وحمل جواز السفر لا يعد فحسب عنوانا لمصريته التي يشرف بها داخل وطنه وخارجه بل يعكس فوق ذلك رافدا من روافد حريته الشخصية التي حفي بها الدستور بنصه في المادة (٤١) على أنها مصونة ولا يجوز المساس بها " وفيما عدا حالة التلبس لا يجوز القبض على أحد أو ... أو منعه من التنقل إلا الأمر من القاضي المختص أو النيابة العامة وذلك وفقا لأحكام القانون " دالا بذلك على أن حرية الانتقال تنخرط في مصاف الحريات العامة ، وأن تقييدها دون مقتض مشروع إنما يجرد الحرية الشخصية من بعض خصائصها ويقوض صحيح بنيانها .

وقد عهد الدستور بهذا النص إلى السلطة التشريعية دون غيرها بتقدير هذا المقتضى .. ولازم ذلك أن يكون تعيين شروط إصدار وثيقة السفر بيد هذه السلطة والأصل فيها هو المنح استصحابا لأصل الحرية في الانتقال والاستثناء هو المنع . وأن المنع من التنقل لا يملكه إلا قاض أو عضو نيابة عامة يعهد إليه القانون بذلك دون تدخل من السلطة التنفيذية .

وحيث إن الدستور قد إحتفى . كذلك . بالحقوق المتصلة بالحق في التنقل ، فنص في المادة (٥٠) منه على حظر إلزام المواطن بالإقامة في مكان معين أو منعه من الإقامة في جهة معينة إلا في الأحوال التي بينها القانون وتبعتها المادة (٥١) لتمنع إبعاد المواطن عن البلاد أو حرمانه من العودة إليها .

وجاءت المادة (٥٢) لتؤكد حق المواطن في الهجرة الدائمة أو الموقوتة على أن ينظم القانون هذا الحق وإجراءات وشروط الهجرة ومغادرة البلاد .

ومقتضى ما تقدم ، أن الدستور لم يعقد للسلطة التنفيذية اختصاصا ما بتنظيم شئ مما يمس الحقوق التي كفلها الدستور فيما تقدم . وأن هذا التنظيم يتعين أن تتولاه السلطة التشريعية بما تصدره من قوانين . متى كان ذلك وكان قضاء هذه المحكمة قد جرى على أنه إذا ما أسند الدستور تنظيم حق من الحقوق إلى السلطة التشريعية ، فلا يجوز لها أن تتسلب من اختصاصها وتحيل الأمر برمته إلى السلطة التنفيذية دون أن تقيدها في ذلك بضوابط عامة وأسس رئيسه تلتزم بالعمل في إطارها . فإذا ما خرج المشرع على ذلك وناط بالسلطة التنفيذية تنظيم الحق من أساسه كان متخليا عن اختصاصه الأصيل المقرر بالمادة ٨٦ من الدستور ساقطا بالتالي . في هوة المخالفة الدستورية .

والحديث هنا يقترب من موضوع " سفر الزوجة للخارج دون موافقة زوجها " وهل يحق لها . في ضوء نصوص الدستور المشار إليها . السفر للخارج دون الحصول على موافقة زوجها على ذلك ؟

نقول في البداية إن قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ في شأن جوازات السفر ينص في المادة (١) على أنه " لا يجوز لمن يتمتعون بجنسية جمهورية مصر العربية مغادرة أراضي الجمهورية أو العودة إليها إلا إذا كانوا يحملون جوازات سفر وفقا لهذا القانون " .

وفي المادة (٧) على أن "تصرف جوازات السفر لمن يطلبها من الأشخاص الذين يتمتعون بجنسية جمهورية مصر العربية الثابتة جنسيتهم أصلا أو بشهادة جنسية من وزارة الداخلية " .

كما تنص المادتان ٨ ، ١١ منه على ماياتي :

(مادة ٨) يعين بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده وشروط وإجراءات منحه .. " .

(مادة ١١) " يجوز بقرار من وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية شكل جواز السفر ومدة صلاحيته وطريقة تجديده كما يجوز له سحب الجواز بعد إعطائه :

وتنص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ الصادر تنفيذا لأحكام القانون المشار اليه على أن " يكون منح الزوجة جواز سفر أو تجديده بعد تقديم موافقة زوجها على سفرها للخارج . كما يجب تقديم موافقة الممثل القانوني لغير كامل الأهلية على استخراج جواز السفر أو تجديده تصريحا بالسفر طوال مدة صلاحية الجواز .

ولا يكون إلغاء الموافقة إلا بإقرار من الزوج أو الممثل القانوني بعد التحقق من شخصيته وصحة صدور الإقرار منه أمام الموظف المختص بمصلحة وثائق السفر والهجرة والجنسية وفروعها . أو أمام القنصليات المصرية بالخارج . ويجب وصول الإقرار إلى المصلحة المذكورة أو فروعها قبل السفر بوقت مناسب .

وقد ذهبت المحكمة الدستورية العليا . بعد قراءة هذه النصوص . إلى أن نص المادتين (١١،٨) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ المشار إليهما بما تضمناه من تفويض وزير الداخلية في تحديد شروط منح جواز السفر وتخويله سلطة رفض منح الجواز أو تجديده . وكذا سحبه بعد إعطائه إنما يتمخض عن تنصل المشرع من وضع الأسس العامة التي تنظم موضوع جوازات السفر بأكمله على الرغم من كونها الوسيلة الوحيدة لتمكين المواطن من مغادرة بلده والرجوع إليه وارتباط ذلك ارتباطا وثيقا بالحقوق التي يكفلها الدستور في المواد ٤١و٥٠و٥١و٥٢ على الوجه المتقدم بيانه ، ومن ثم فإن مسلك المشرع في هذا الشأن يكون مخالفا للدستور .

وأضافت المحكمة أن المادة الثالثة من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ قد نظمت منح وتجديد جواز السفر للزوجة محددة الشروط اللازمة لذلك بما يجيز إلغاء الموافقة السابقة على صدور الجواز أو تجديده . وكان وزير الداخلية في تنظيمه هذا يستند إلى السلطة المخولة له بالمادتين (١١،٨) المشار إليهما . فإن القضاء بعدم دستوريتهما يترتب عليه لزوما سقوط المادة الثالثة من ذلك القرار . وبعد أن انتهت المحكمة إلى ما انتهت إليه في هذا الشأن عادت وقضت بأن ذلك لا يحول دون أو يتولى المشرع . بتشريع أصلي . تنظيم منح وتجديد جواز السفر للزوجة وسحبه منها موازنا في ذلك بين حرية التنقل بما تتضمنه من الحق في مغادرة الوطن والعودة إليه . وبين ما تنص عليه المادة ١١ من الدستور من كفالة التوفيق بين واجبات المرأة نحو الأسرة وعملها في المجتمع ومساواتها بالرجل دون إخلال بأحكام الشريعة الإسلامية . وما تقضي به المادة الثانية من الدستور من أن مبادئ الشريعة القطعية الثبوت والدلالة هي المصدر الرئيسي للتشريع .

وقضى منطوق حكم المحكمة الدستورية العليا

أولا : بعدم دستورية نص المادة (٨) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٩ فيما تضمنه من تخويل وزير الداخلية بموافقة وزير الخارجية سلطة تحديد شروط منح جواز السفر .

ثانيا : بعدم دستورية نص المادة (١١) من قرار رئيس الجمهورية بالقانون المشار إليه .

ثالثا : سقوط نص المادة (٣) من قرار وزير الداخلية رقم ٣٩٣٧ لسنة ١٩٩٦ .

عن كتاب حقوق الإنسان وحقوق وحريات الموظف العام

الدكتور رأفت عبد الرشيد

مستشار بمجلس الدولة

دور التمويل المحلى فى تفعيل أهداف الإدارة المحلية السياسية والاجتماعية والإدارية

مقدمة

أفرد النظام الديمقراطي فى مصر أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلي وحدات ذات خصائص محلية واحدة يربطها مفهوم ومدلول واحد . وتقوم على إدارة هذه الوحدات هيئة تمثل الإرادة الحقيقية لأهالى هذه الوحدات على النحو المتفق مع مصالحهم ومتطلباتهم الحياتية المشتركة بشكل يحقق لهم الحياة المعيشية الكريمة والنهوض بمستويات الخدمات المختلفة المطلوبة

وتمارس هذه الهيئات والمؤسسات السلطات المخولة لها بمقتضى الدستور والقانون وبما يحقق الأهداف المرجوة من تطبيق نظام اللامركزية (الإدارة المحلية)

إعداد : نادية محمد عبده البلتاجى
مدير عام الاستثمار (محافظة الجيزة)

أولاً ـ موضوع البحث

يتلخص موضوع البحث فى ـ

قصور التمويل المحلى المتاح للمحليات على الوفاء بمتطلباتها وإلتزاماتها ، فالتمويل هو أجد التحديات الأساسية التى تواجه تطور ونجاح الإدارة المحلية التى يتوقف نجاحها على مجموعة من العناصر يأتى فى مقدمتها حجم الموارد المالية المتاحة للوحدة المحلية وكيفية أدارتها أدارة رشيدة مرنة تحقق الهدف المرجو منها فى خدمة وتنمية المجتمع .

لذا أصبحت زيادة ونمو هذه الموارد ضرورة شديدة الإلحاح لدعم نظام اللامركزية (الإدارة المحلية) للتقليل من حجم الاعتماد على موازنة الدولة والإعانات المركزية وتعظيم حجم المشاركة الشعبية فى تنمية مجتمعهم بالجهود الذاتية وتعظيم الشعور لدى المواطن بقيمة الموارد المتاحة بمجتمعه وخلق روح المشاركة والتعاون فى إيجاد الأسلوب الأمثل لكيفية إدارة واستخدام هذه الموارد المتاحة والحفاظ عليها وتنميتها .

وقى تناول هذا المبحث تم استخدام المنهج الوصفي للوضع (الحالة المجتمعية / الاقتصادية) والأسلوب المكتبي من خلال ممارسة العمل بالإدارة المحلية على مدى ٢٧ عام .

أهمية البحث

دور التمويل المحلى فى تفعيل الإدارة المحلية حيث يرتبط دور التمويل المحلى ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التى بنيت عليها الإدارة المحلية فهو أحد دعاماتها وعامل شديد التأثير فى أنجاحها وفاعليتها وذلك لأرتباط درجة التنمية المحلية بمصادر التمويل المتاحة وكذلك درجة الأستقلال الأدارى التى لاتتأتى الا بالأستقلال المالى والتقليل من الإعتماد على موازنة الدولة والأعانات المركزية

فالتمويل وكيفية إدارته بصورة رشيدة ومرنة دعامة من دعائم نجاح الإدارة المحلية وشديد الارتباط والصلة بالتنمية المجتمعية بكافة وجوهها والعلاقة بين نجاح التمويل المحلى الفعال فى ظل إدارة رشيدة و أهداف الإدارة المحلية علاقة طردية فكلما زاد حجم التمويل الفعال والمشاركة الواعية كلما تحققت الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية

وقد تم ميلاد اللامركزية الإدارية الإقليمية لأول مرة فى مصر عام ١٩٠٩ بصدور القانون رقم ٢٢ الذى أعطى مجالس المديريات الشخصية المعنوية ومنحها بعض الاختصاصات ثم جاء القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ الذى قسم الدولة الى وحدات إدارية مستقلة (المحافظات والمدن) يكون لكل منها الشخصية المعنوية المستقلة ويمثل كل وحدة مجلس مستقل وعهد القانون الى تلك المجالس باختصاصات معينة فى شئون التربية والتعليم والشئون البية والقروية والشئون الصحية والاجتماعية والاقتصادية والأمن

ثم جاء القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ليقرر المزيد من التطوير والتوسع فى اختصاصات المجالس المحلية ومنحها سلطة التقرير والرقابة وضرورة موافقتها على منح استغلال آي مرفق عام أو مصدر من مصادر الثروة الطبيعية فيما عدا البترول والمعادن باعتبار أن الوحدات المحلية لها الشأن الأول بالأمور التى تهم وتتعلق بمواطنيها ، كما منحها القانون سلطة فرض الرسوم ذات الطابع المحلى أو تعديلها أو تغيير أجل سريانها أو الإعفاء منها أو إلغائها بعد موافقة مجلس الوزراء

كما خول لها سلطة تحديد أولويات مشروعاتها طبقاً لاحتياجاتها وإمكاناتها فى إطار السياسة العامة للدولة ، وتأمين التمويل اللازم بأن يسند إليها اختصاصات مالية ونظام مالى مرن يكفل تمويل مشروعاتها وعدم الاعتماد الكلى على التمويل المركزي والاعانات المركزية

ونظرا للتحديات التي تواجهها المحليات حالياً من انفجار سكاني وحضاري وتقدم علمى وتكنولوجي سريع وتطورات إقليمية ودولية وعالمية واجتياح العولمة لكل مظاهر الحياة الثقافية والسياسية والاقتصادية

فقد استلزم الأمر تدعيم زيادة قدرة المحليات للقيام بمسئولياتها ومهامها استجابة لهذه المتغيرات وهذا التطور وأولى أساسيات هذا الدعم هو دور التمويل المحلى ومدى وفائه بسد حاجات والتزامات الوحدة المحلية

وفى ظل نظام ديمقراطي سليم يبرز دور التمويل المحلى فى دعم وتأصيل الديمقراطية وتحقيق أهداف الإدارة المحلية السياسية / الاجتماعية / الادارية .

من هنا جاء الدور الفعال للتمويل المحلى فى :-

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية السياسية

تعميق مبدأ الديمقراطية (حكم الشعب بالشعب وللشعب) هو إيقاظ لروح المسئولية لدى المواطنين فهم المساهمون فى النفقات

(التمويل لمحلى) وهم ايضاً المستفيدون من الخدمات فى نفس الوقت وهم المنتجون والمستهلكون وهذه العلاقة المزدوجة بين المسئولية والتلعم بالمردود والعائد من هذه المشاركةويحفز لديهم حماسهم السياسى للمشاركة الإيجابية فى العمليات الأنتخابية والتدقيق فى إختيار ممثليهم من أفضل العناصر التى تمثلهم برلمانياً وشعبياً ومن المؤكد أن الإسهام فى النفقات والمشاركة المالية يترتب عليه تحديد الأهداف التنموية والخدمية المرجوة وتأصيل مفهوم أنه أينما وجدت المشاركة الفعالة وجدت الاستفادة القوية وأنها المردود الحقيقي المرجو من المشاركة الفعالة

وهذا المفهوم يثير اليقظة والحماس السياسي للمجتمع ويزيد من مشاركة المواطنين الإيجابية ويخلق لديهم حس واعى فى تقدير وتدقيق أختيار من يمثله فى المجالس المحلية ومن ينوب عنه فى تفعيلالرقابة والمتابعة لأعمال الحكومة وأوجه الأنفاق المختلفة على المستوى القومى مما يزيد إحساس وترسيخ النتماء الوطنى لدى المواطنين وهذه المشاركة والمسئولية تقل فرصها بل قد تتلاشى إذا ما تضاءل حجم التمويل المحلى ويظهر مبدأ تقبل الأمور عليعلتها دون إهتمام أو مبالاة وهنا تنعدم المشاركة والمطالبة بالأفضل والطريقة التقليدية إثارة الشعور بالمسئولية هى فرض الضرائب المحلية (وذلك لأن المواطن يحكم على مستوى الخدمات المحلية المقدمة له بمقدار ما يتحمله من أعباء ضريبية) حتى إذا كان هناك إرتفاع ولو ضئيل فى الضريبة المحلية يؤدى لتطلع المواطن لمعرفة ما سيحصل عليه فى المقابل أو ما هو العائد من هذه الزيادة وهذا يفسر تراجع المواطن فى المشاركة السياسية ببعض الدول النامية نظراً لتضاؤل نسبة التمويل المحلى والذى يعوضه الإعتماد التام على تدخل الحكومة وعلى الإعانات المركزية .

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية الإجتماعية

إن مبدأ المشاركة والإسهام فى تحمل الأعباء المالية بين جموع أفراد الشعب يدعم الترابط الإجتماعى فيما بينهم فهم جميعاً مساهمون فى النفقات وهم جميعاً مستفيدون من الخدمات المقدمة على حد سواء وبالتالى فهم المشاركون فى تحديد أوجه التنمية الإجتماعية المرجوة أو المأمول تحقيقها للجميع وهذا التوحد فى الأسهام وتلقى الخدمة وفى تحديد نوعية الخدمات المطلوبة يؤدى الى ترابط نسيج المجتمع وتلاحمه مما يرسخ مبدأ الإنتماء الإجتماعى لأفراد المجتمع وكلما زادت نسبة المشاركة فى حجم التمويل لمحلى كلما أرتفع مستوى الأداء فى الخدمات المطلوبة الأمر الذى يترتب عليه حدوث الرفاهية الإجتماعية والمعيشية المطلوبة فالنهوض بمستوى الخدمات التعليمية / الصحية / الثقافية /البيئية .... الخ يقابله إنفاق والمشاركة فى هذا الإنفاق يوجب معه المشاركة المجتمعية فى تحديد المستويات المطلوبة لأداء الخدمة وهذا ما يطلق عليه التنمية المجتمعية والتى هى أحد رواسخ وأهداف الأدارة المحلية والتى يتميز فيها دور المواطنين فى تحديد أوجه واهداف التنمية المنشودة

العلاقة بين التمويل المحلى وأهداف الإدارة المحلية الإدارية

تحدد الإدارة المحلية المستويات التنفيذية القائمة على تقديم الخدمة كما تقوم بتدعيم وتأكيد العملية الرقابية على الأداء الحكومى من خلال المجالس الشعبية المحلية وعلى القدرالذى تتم به المشاركة فى التمويل المحلى يتم إثارة اليقظة لمتابعة أوجه الأنفاق فى المجالات المخصص لها التمويل المحلى وتزداد المشاركة بالمتابعة للأداء على كافة المستويات وهذا هو أحد الأهداف الرئيسية للأدارة المحلية وهى ترسيخ مبدأ الرقابة الشعبية وتظهر فاعلية الأدارة جليةنظراً لقربها من المواطنين وأنها نابعة من صميم الشعب بأختياره وهذا يجعلها أقدر على إدراك طبية الظروف والحاجات المحلية فالمواطنون يديرون شئون أنفسهم بأنفسهم فهى تعبرتعبيراً صحيحاً عن إدارة رغبات المواطنين المحليين ومشاركتهم فى صنع القرار وتنفيذه ولإثارة حماسهم وتفاعلهم مع ممثليهم وكلما زاد حجم التمويل المحلى كلما زادت المشاركة والمتابعة لمستوى الأداء الحكومى وتقييم معدلات مخططات التنمية المطروحة والمطلوبة من قبل المواطنين ولهذه المتابعة والتقييم الدورالهام فى معالجة السلبيات قبل تفاقمها فى مراحل الأداء المختلفة وتعظيم الإيجابيات وترشيد الإجراءات نحو التنمية المطلوبة وهذه أيضا احد رواسخ الأدارة المحلية

هذا الدور الذى يمثله التمويل المحلى فى دعم وتأصيل أسس وأهداف الأدارة المحلية يبين أهمية وضرورة إسهام المواطنين فى مالية مجالسهم المحلية تدعيماً لحقهم فى الممارسات السياسية والإجتماعية والإدارية ولايتنافى ضرورة وجود التمويل المحلى من وجود الأعانات المركزية لإيجاد قدرمعقول لمستوى الخدمات المحلية وتحقيق المساواة فى مستوى المعيشة على صعيد الدولة ، فلا تستفيد وحدات غنية بظروفها الطبيعية لتحقيق مستوى معيشى أفضل من الوحدات الأقل حظاً أو الأقل ثراءاً ولعل السبب الأساسى هو الحيلولة دون إرتفاع سعرالضرائب المحلية فى الوحدات الفقيرة لتغطية إنفاقها ذاتياً الأمر الذى يؤدى الى هجرة رؤوس الأموال والموارد البشرية للوحدات الغنية لأنخفاض معدلات الضرائب بها وإبقاء الفئات قليلة الأنتاجية بالوحدات الفقيرة مما يزيدها فقراً وكثرة الأعباء المالية ويولد مشكلة عدم عدالة التوزيع فى النواحى المعيشية ،

مصادر التمويل المحلى

أرتبط التمويل المحلى بالسياسات والأجراءات المالية على المستوى القومى ففى فترة الستينات أعتبر التمويل المحلى نظاماً تابعا للتمويل المركزى (مبدأ مركزية التخطيط وتركيز الموارد على المستوى القومى) وفى فترة السبعينات ومع سياسة الأنفتاح الأقتصادى أعتبر التمويل المحلى مشارك فى التنمية وله موارد ذاتية تعمل بجانب الموازنة العامة ولاترتبط بها واصبح للتمويل المحلى أربع مصادر هى :-

١) مصادر تتمثل فى موازنة الدولة نصيب الإيرادات السيادية الجارية (ضرائب الأطيان . ضرائب على المبانى . ضرائب الملاهى) الى جانب سد العجز السنوى

٢) موارد محلية تخرج عن إطار الموازنة العامة

إيرادات وموارد نص عليها القانون) مثل (رصيد الإيرادات المشتركة / حساب الخدمات والتنمية ولجان المناطق الصناعية / حساب الأسكان الأقتصادى /حصيلة التصرف فى الأراضى الزراعية والمستصلحة / ضرائب ورسوم السيارات / غيرادات المرافق التى يديرها المجلس المحلى / ضرائب ذات صفة محلية)

وهذه الحسابات تدار بواسطة مؤسسات محلية تعمل على المستوى القومى (وزارة الإدارة المحلية / وزارة الصناعة / وزارة الإسكان) وبعضها تدار بواسطة المجالس المحلية الشعبية (محافظة - مركز - مدينة - قرية)

٣) موارد تخرج عن نظام الإدارة المحلية والموازنة معاً وتستخدم حصيلتها فى تمويل خدمات محلية مثل حساب صندوق النظافة . صندوق إنشاء وصيانة الطرق)

٤) معونات وقروض ومنح أجنبية للمحليات

(محلية وأجنبية) لمواجهة الإنفاق الجارى والإستثمارى اللازم لتطوير البنية الأساسية ومشروعات التنمية والإسكان الإقتصادى والمتوسط والتدريب وتخطيط المدن الجديدة

كل هذه المصادر الى جانب مجهودات المشاركة الشعبية والتى تمثل مصدراً هاماً من مصادر التمويل إذا ما أحسن تنظيمها وإستخدامها

هيكل الموارد المالية للمحليات

موارد الموازنة	الحسابات والصناديق الخاصة	القروض والهبات والتبرعات والمنح	الجهود الذاتية

طبيعة الخدمات المحلية

لتحديد الأهمية القصوى للتمويل المحلى لابد من التعرف على طبيعة الخدمات المحلية والتى يمكن تصنيفها فى الآتى :

خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل

الخدمات التعليمية / الخدمات الصحية ..... والتى يتعين أداؤها مهما أرتفعت تكلفتها نظراً لكونهاضرورة وطنية للنهوض بالمجتمع وبحكم ضروريتها يتعين تحمل أعبائها سواء للمستفيد وغير المستفيد وتمول من حصيلة الضرائب المحلية لتحقيق منفعة عامة .

خدمات ضرورية لأهالى الوحدات المحلية أو لقطاعات معينة

خدمات النقل العام / الأنارة / المياه / الغاز ..... الخ وهى خدمات يتعين تدبيرها عن طريق المؤسسات الخاصة ، فأذا إضلعت بها لمجالس المحلية فانما ذلك للحماية من إستغلال هذه المؤسسات والتى تقاس كفايتها تبعا لما تحققه من أرباح أو أسلوب أداء (ومثل هذه لخدمات غالباً ما يدفع مقابلها ثمناً لتقديمها

خدمات ذات منفعة أجتماعية أو ثقافية

تستفيد منها الأهالى ويعم نفعها على المجتمع ككل مثل (خدمات المكتبات / المنتزهات العامة ..... الخ) وهذه الخدمات لا يجوز تحقيق ربح منها ويجوز تقديمها بمقابل بسيط أو رمزى حتى لا ينصرف ذوى الحاجة عنها .

خدمات لازمة للأهالى ذات طبيعة أجتماعية

وهى التى يؤدى عدم أداؤها على لوجه الأكمل الى تأثر صحة الشعب وأمنه وسلامته (خدمة الأسكان حيث أن عدم وجود مساكن صحية يؤدى الى إنتشار الأمراض والأوبئة وتترك هذه الخدمة لحرية التعاقد غير أن الدولة تتدخل لتنظيم هذا التعاقد ، كما دخلت المجالس المحلية فى مجال تشييد هذه المساكن وتأجيرها إيجارات ملائمة لمحدودى الدخل وهذه الإيجارات هى أحد موارد التمويل

خدمات رأسمالية مكلفة لاتقتصر منفعتها على الوقت الحالى بل تمتد للمستقبل ومنها :

بناء المدارس / المستشفيات / البنية الأساسية لمشروعات لمرافق الصرف الصحى . مياه الشرب . رصف الطرق . الكهرباء . الأتصالات .... [والتى تقتضى العدالة تحميل الأجيال القادمة جزء من تكلفتها لذا فهى تمول من حصيلة القروض التى تسدد على آجال تتناسب مع قيمة القرض وحجم ونوع المشروع

خدمات إقتصادية / أجتماعية مكلفة مثل :

إنشاء الطرق الرئيسية / التغذية المدرسية ... والتى يعان على أدائها من الموارد المركزية

من هذا العرض السابق لنوعية وطبيعة الخدمات المحلية المطلوبة

نستخلص الآتى :

. ضرورة أن تتضمن موارد المحليات الضرائب / الأثمان / الرسوم / الإيجارات / القروض / الإعانات .

- تصنيف الموارد لمحلية الى

. موارد ذاتية (مطلقة) / موارد ذاتية (نسبية) / موارد خارجية

غير أن

ـ الموارد الذاتية المطلقة مبدأ يختفى فى الدول النامية حيث تبعية المشروعات الى التمويل من موازنة الدولة والرقابة المركزية

ـ والموارد الذاتية النسبية تعنى أن تستقل الوحدات المحلية بسلطة تقدير فئات سعر الموارد وربطها وتحصيلها حتى تتمكن من الوفاء بين الإحتياجات المالية المطلوبة وبين المتوفرة لتغطية متطلباتها وتتمتع موارد الرسوم والأثمان والإيجارات بدرجة كبيرة من الذاتية النسبية لذا فهى المورد الأساسى للتمويل المحلى

ـ الموارد الخارجية تعنى الأعانات الحكومية والمنح المحلية والأجنبية .

ثانياً :. أسباب انخفاض القدرة المالية للمحليات

تتلخص أطروحة قصور التمويل لمحلى عن الوفاء بمتطلبات الوحدة المحلية فى الإعتماد الكلى عليالموازنة العامة للدولة والغياب الشبه تام للمشاركة الشعبية المالية الذاتية وما يشوب هذا النظام من عيوب فى :

١. العلاقة التمويلية بين المركزية والمحلية

والتى تظهر جلية بـ :

عدم وجود نظام متكامل للتمويل المحلى على مختلف مستوياته والأكتفاء بتخصيص جزء من موارد الدولة للمحليات مما صاحب ذلك من جمود الإيرادات المحلية والأعتماد على المخصص من الموازنة

زيادة الإعفاءات من الضرائب الأصلية والأضافية والرسوم المحلية المخصصة للمحليات بقرارات سيادية

مركزية إتخاذ قرارات فرض الضرائب الأضافية والرسوم تقييد حرية المجالس المحلية فى ذلك

عدم وجود تشريعات جديدة أوإجراءات مالية بديلة تعوض الفاقد من حصيلة جمود الضريبة على الأطيان والعقارات المبنية والأعفاءات التشريعية المتوالية

٢. كيفية إدارة الموارد المالية المحلية

والتى من أسبابها :

ا) السياسات المالية للدولة المتبعة فى توزيع حصيلة الإيرادات المشتركة على المحليات على اساس عدد السكان وليس وفقاً لمتطلبات وظروف كل وحدة مما أدى الى حصول محليات غنية نسبياً على حصص أكبر من قرينتها وعدم وجود سياسة مالية مستقرة لإعانة المحليات على متطلباتها

ب) اختلال هيكل التمويل المحلى والممثلة فى :

■عدم تحديد مفهوم واضح لمجالات الضريبة المحلية

■ الإنخفاض الشديد فى نسبة تحصيل الإيرادات للضرائب السيادية (أطيان / ملاهى / مبانى) عن نسبة الضرائب والرسوم ذات الصفة المحلية (رسوم السيارات)

■ عدم تطوير الأوعية المكونة للموارد المحلية الخاصة والمشتركة وثبات مصادر الضرائب والرسوم المحلية وتغيير أنواع الأنشطة مع التطور التكنولوجى والأنفتاح على آاليات السوق

■ عدم عدالة توزيع الرسوم لقومية (دخل قناة السويس)على المحليات الأخرى

■ منافسة الهيئات الخدمية (مياه/ كهرباء / صرف صحى) فى تحصيل إيرادات هذه الخدمات للوحدات المحلية على الرغم من الوحدات المحلية التى تقوم بالأدارة اليومية .

■ زيادة جملة الإيرادات المحلية والتى يرجع الزيادة فيها لزيادة أنشطة محلية أخرى (حصيلة حساب الخدمات والتنمية / حصيلة تمويل مشروعات الأسكان الأقتصادى / حصيلة صندوق النظافة)

وظهورهذه الموارد فى لموازنة العامة تعكس تضخم فى الإيرادات والمصروفات بصورة غير حقيقية حيث أنها قيود حسابية نظامية تدار بطريقة تختلف عن إدارة إيرادات وإستخدامات الموازنة العامة للدولة

ج) تعقيد الأساليب والإجراءات المالية والإدارية فى :

■حرمان مؤسسات الدولة والوحدات المحلية من مصدر تمويلى مرن يزيد من قدرتها المالية بعيداً عن الموازنة العامة بأعتبار حصيلة رصيد الموارد المشتركة جزءاً من موارد الدولة تستخدمه فى الأنفاق العام

■ عدم معرفة المحليات لحجم الإيرادات الجارية من الضرائب العقارية على الأراضى والمبانى

■ سوء إجراءات تحصيل الضرائب الأصلية والأضافية على الأطيان والعقارات المبنية مما أدى لوجود متأخرات كبيرة لم يتم تحصيلها من الممولين وزيادة التهرب والتلاعب لعدم السداد

■ إلزام الوحدات لمحلية بتوريد حصيلة مبيعاتها من الأصناف الراكدة والخردة والكهنة للخزانة العامة فى حين أنه يجب إعفاؤها من ذلك ولإستخدام هذه لحصيلة فى التجديد والإحلال

د) إجراءات الموازنة المحلية والمددة فى :.

■ إشتمال لموازنة العامة لدواوين الحكومة للإنفاق الإستثمارى على الوحدات المحلية داخل المحافظة الأمر الذى يؤدى الى مركزية القرارات التمويلية وحرمان الوحدات المحلية الأدنى من حقها فى إستغلال هذا المخصص فى مشروعاتها المطلوبة

■ التقدير الجزافى فى تحديد جحم الإيرادات دون النظر للقدرة المالية أو إمكانية التحصيل

■ تذبذب نسبة الإستخدامات والتمويلات الرأسمالية الى حجم الإيرادات الكلى للأدارة المحلية نتيجة لعدم وجود سياسة ثابتة للإستثمارات

■ قصور الرقابة الشعبية على متابعة سلامة الصرف ومدى مطابقته للقواعد والتعليمات

ه) عدم كفاءة وفاعلية إدارة الحسابات الخاصة المحلية

هناك (٧) أوعية تمويلية تمثل الحسابات الخاصة الرئيسية والأساسية للتمويل المحلى وهى :.

■ رصيد الموارد المشتركة
■ حساب لجنة الخدمات الصناعية
■ حساب الخدمات والتنمية
■ حساب صندوق النظافة
■ حساب تمويل مشروعات الإسكان الإقتصادى
■ حساب صندوق إنشاء وصيانة الطرق
■ حساب حصيلة التصرف فى الأراضى الزراعية والمستصلحة

وتواجه المحليات عدة صعوبات لإدارة تلك الموارد منها :.

■ عدم وجود أجهزة مستقلة بالمحافظات لإدارة هذه الصناديق على أساس حساب التكلفة والعائد ونظم موازنة التخطيط والبرامج والأداء

■ توجيه جزء كبير من إعتماداتها لتغطية القصور فى لموازنة العامة

■ عدم قيام الشركات الصناعية بتوريد مبالغ حساب الخدمات الصناعية بالكامل وبصفة منتظمة حيث يمثل هذا الحساب مصدراً قوياً من مصادر تمويل الخدمات المحلية

■ عدم كفاية موارد تمويل صندوق مشروعات الإسكان الإقتصادى

■ غياب المشاركة الفعلية المالية والذاتية لأهالى الوحدات المحلية فى تمويل المشروعات المختلفة والتى يمكن تقسيمها الى :.

■ مشروعات تتكفل الدولة بتمويلها تمويلاً كاملاً نظراً لضآلة الموارد المحلية وترصد لها لدولة الإعتمادات المالية اللازمة وتظهر منفصلة فى ميزانية الوحدة المحلية

■ مشروعات تلى المشروعات السابقة فى الأهمية الآ أن هناك حاجة ماسة لوجودها ويمكن إنجازها بالمشاركة الشعبية وبالجهود الذاتية والبشرية والإمكانيات المحلية المتاحة وتقدم الدولة فقط إعانة مالية لها بنسبة محدودة

■مشروعات يمكن للوحدة المحلية القيام بها كاملة دون حاجة الى إعتمادات مالية من الدولة كردم البرك وتطهير المصارف والنظافة وما الى ذلك إعتماداً على ما تم تحصيله من رسوم بسيطة تفرض على هذه الخدمات (رسم النظافة)

ومن هذا التقسيم يتضح أن هناك مشروعات لا يجب إنتظار تدخل الدولة بها ولكن تدخل التنظيمات الشعبية هو الواجب الآ أن ما يحدث عكس ذلك تماماً فالمحليات ترمى بكل العبء على الحكومة المركزية وهذا ما يتنافى مع روح وفلسفة الإدارة المحلية

■ سوء إستخدام القروض المحلية والإجنبية والمعونات والمنح الأجنبية

على الرغم من إتساع فرصة الوحدات المحلية للأقتراض بحدود ٤٠٪ من مجموع إيراداتها الذاتية وبموافقة رئيس مجلس الوزراء ، الآ أن المحليات لم تصل لهذا الحد من السماح بالمديونية فى تمويل مشروعاتها وذلك لعدم وجود هيئة تمويلية تختص بإقراض المحليات وتقدم لها الدراسات المختلفة سواء الإجتماعية والإقتصادية والجدوى للمشروعات الخدمية أو الإنتاجية سواء على المستوى الإقليمى أو القومى إضافة الى غياب الكوادر التخصصية والعامل الفنى لدراسة المشروعات وتقيمها وإدارتها

أما المنح والمعونات فيتم توجيهها للخدمات البيئية البحتة والبنية الأساسية للريف والوحدات لمحلية الفقيرة ولم تستخدم فى عمليات التنتمية الشاملة المطلوبة

ولعل السبب الرئيسى هو عدم تطوير النظام المالى للتمويل المحلى فى ضوء التغيرات العصرية ونقص الدراسات والبحوث الخاصة بتطويرإدارة التمويل المحلى وكيفية تفعيل المشاركة المالية الشعبية

ثالثاً :. النتائج و المقترحات

فى ضوء الدراسة السابقة وبعد إستعراض أسباب قصور التمويل المحلى عن الوفاء بمتطلبات الوحدات المحلية .....

يمكن إيجاز بعض الحلول المقترحة التى نخلص بها لتطوير نظام التمويل المحلى وهى :.

■ ضرورة القيام بعمل دراسات تمويلية إقتصادية يتسنى من خلالها وضع خطة إستيراتيجية للتمويل المحلى أساسها معالجة الصعوبات التمويلية القائمة والعمل على رفع كفاءة وتفعيل القرارات التمويلية تجاوباً مع المطالب والإحتياجات المتزايدة للمحليات

■ ضرورة التمسك بحق المحليات فى الحصول والتصرف فى نسبة الـ ١٥ ٪ المخصصة لها من أرباح الشركات الصناعية فى دائرة الوحدات المحلية لإستغلالها فى إقامة المشروعات بالمناطق الصناعية لصالح جماهير العاملين بها وذلك تطبيقاً لأحكام المواد ١١٠ ، ١١٢ من القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ وتعديلاته

■ التأكيد على مبدأ صلاحية الوحدات المحلية فى تحديد رسم أسعار الخدمات العامة التى تقدمها بما يتلائم مع ظروفها الأقتصادية والإجتماعية وتطويرالقوانين التى تجيز فرض هذه الرسوم

■ عمل بحوث قانونية شاملة لدراسة التناقضات بين كافة القوانين مع سد الفجوات بينها ومعالجة السلبيات التى يطرحها التفسير الخاطىء لمفهوم القوانين مع محاولة إصدار قانون موحد يبسط ويوضح التفسيرات اللازمة للتطبيق مع التأكيد على ضرورة شمول التمويل المحلى على الضرائب والرسوم المحلية عند تعديل هذه لقوانين مع لتوسع فى الخدمات المحلية ووظائف الإدارة المحلية

■ تقليل الإعتماد على موازنة الدولة والمعونات المركزية والتبعية الشديدة للأجهزة الحكومية وذلك بتشجيع المشاركة الشعبية فى مشروعات وحداتهم المحلية والتحفيز لتفعيل هذه المشاركة

■ دراسة تحديث وتكامل أساليب التخطيط والأشراف والرقابة وإدارة الموارد المحلية

■ إعطاء المحليات بعض السلطات التمويلية بما يكفل لها موارد مالية كافية ونظام مالى مرن يزيد من دورها فى العملية التمويلية

■ تخصيص نسبة لإقامة مشروعات إنتاجية تستغل الإمكانيات والموارد المتاحة محلياً وتطرح للإكتتاب الشعبى بالوحدة المحلية

وإنشاء هيئة تمويلية تديرالعملية المالية وتقوم بدراسة الأقراض لإقامة مشروعات بيئية وحرفية بفائدة مناسبة مع التأمين على الأصول المملوكة للوحدة المحلية

■ وضع الضوابط الكافية لتحصيل الضرائب والرسوم الخاصة بالأطيان والعقارات بطرق مناسبة تكفل عدم تراكمها على الممولين وبالتالى عدم الوفاء بدفعها

■ إعادة توزيع الموارد المالية بما يتيح للتمويل المحلى الظهور بشكل حقيقى فى الموازنة العامة

■ إعادة النظر فى الإعفاءات الضريبية التى تحرم معها المحليات من مصدر تمويلى هام والعمل على سد ثغرات القانون الخاص برسم " مقابل التحسين " ومكافحة التهرب من سداد هذا الرسم

■ دراسة إمكانية إضافة أوعية جديدة للموارد كأثمان الأراضى والمحاجر مع زيادة حصة حساب الخدمات وإضافة حصيلة التصرف فى الأراضى القابلة للإستصلاح داخل الزمام والمتاخمة الصحراوية والمستصلحة اليحصيلة الموارد المحلية مع التأكيد على حصة الـ ٢٥ ٪ حصيلة بيع الأراضى المستصلحة خارج الزمام (طبقاً لقانون الأدارة المحلية)

■ تشجيع المجتمعات المحلية على تمويل نسبة من إستثمارات الخدمات الأساسية (التعليم / الصحة / الإسكان والمرافق) وفقاً لقدرته والمشاركة الشعبية والجهود الذاتية

■ تشكيل لجنة للسياسات والموارد داخل المجلس الشعبى المحلى لكل وحدة محلية تساهم فى وضع سياسات التنمية والخطط اللازمة لها وإعداد الموازنات مع تحديد مسار التنفيذ والتقييم والمتابعة وما يتفق مع السياسة العامة للدولة

■ مشاركة أهالى الوحدة المحلية فى مباشرة مراحل عملية التنمية بدءاً من التخطيط حتى التقييم النهائى تحقيقاً لمبدأ الديمقراطية وتنمية لقدراتهم الذاتية فى العمل التنموى

■ إنشاء مراكز معلومات بشبكة إتصالات بين الوحدات المحلية المختلفة للتنسيق والتكامل فيما بينهم وعلى كافة المستويات بدءاً من المستوى القومى وحتى أدنى وحدة محلية

■ دراسة إمكانية إستثمار الموارد المشتركة لمحافظات الأقاليم الأقتصادية السبع وتوزيع العائد وفقاً لإحتياجات كل محافظة فى محاولة للتكامل والتعاون فيما بينها

■ دراسة إمكانية تحويل المشروعات الأنتاجية التى قامت الوحدات المحلية الى مشروعات يساهم فيها المواطنون (كمشروعات الأمن الغذائى) والعمل على تمليك هذه المشروعات الأنتاجية التى أقامها جهاز بناء وتنمية القرية وإستخدام الحصيلة فى إقامة مشروعات جديدة

■ إطلاق حرية عقد القروض الخاصة للوحدات المحلية بالتنسيق مع خطة الدولة والموازنة العامة وفى حدود القوانين واللوائح المالية وبرقابة الأجهزة المعنية

■ إعادة تنظيم حسابات الصناديق وتطوير لوائح العمل بها بما يكفل لها التنسيق والتكامل وعدم الإزدواجية

■ تشجيع شركات مساهمة محلية برأس مال مشترك بين حسابات الخدمات والقطاع الخاص وفقاً لخطط التنمية المحلية كشركات للإسكان الأقتصادى أو شركات أعمال النظافة

■ تشجيع النقابات والتعاونيات على المستويات المحلية المتلفة لتكوين شركات أوجمعيات تعاونية لإدارة بعض الخدمات إدارة إقتصادية (المدارس / المستشفيات / مشروعات مياه الشرب) كوسيلة للمشاركة الشعبية فى محاولات التنمية

نتائج تحليل هذه المقترحات

بأستعراض المقترحات السابقة بعد تحليلها نجد أنها تحقق :

■ وضع نظام مالى متطورومستقر يتيح حرية أكبر للتمويل وزيادة الموارد المحلية حتى تتمكن المحليات من مواجهة الإلتزامات المطلوبة وتخفيف العبء على الحكومة المركزية فى مجال التمويل والذى يتزايد بصورة متطردة .

■ العمل على الحد من عمليات التهرب الضريبى والهجرة الداخلية

■ الوصول لأعلى درجات التكنولوجيا من خلال شبكة مركز المعلومات المقترح والخاص بمعرفة القدرات المالية للوحدات المحلية ومستقبل التنمية بها مما يساعد على التخطيط السليم ودقة إتخاذ القرارات اللازمة للخطط الموضوعة للتنمية لكل وحدة بما يتلائم وظروفها الأقتصادية والإجتماعية

■ تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الإدارة المحلية الإقتصادية والإجتماعية والإدارية مع التركيز على تدعيم وتقوية المشاركة الشعبية فى المشروعات الخدمية وتحسينها وتنمية روح الإنتماء الوطنى وممارسة الديمقراطية ممارسة واعية وسليمة وذلك من خلال الصدق والشفافية فى عرض الحقائق والنتائج

■ تحقيق الهدف المرجو من التقسيم الإقليمى للدولة والتكاملية التامة لهذا التقسيم (الإقتصادية / الإجتماعية / والبيئية) والتعاون فيما بينها

■ تحقيق المشاركة الشعبية وتفعيل دورها لايأتى بتائجه الا من خلال المعايشة والملامسة للمردود الحقيقى المأمول من نظام الإدارة المحلية والذى تتحقق من خلاله التنمية الشاملة وهذا يؤدى بالتالى لمزيد من المشاركة الفعالة ويحفز وينشط الجهود الذاتية

رابعاً : الخاتمة

إن العبرة ليست بتعديل القوانين أو بأصدار قانون جديد ولكن الهدف هو تفعيل النصوص الموجودة ووضعها موضع التنفيذ السليم والخروج بها من حيز الجمود الى التطبيق العملى المتفهم والمرن

ولن يتأتى ذلك الأ عن طريق إستجابة الأجهزة المركزية الى الفلسفة الحديثة للأنظمة المتطورة للأدارة المحلية ومحاولة تطويع التشريعات لمنح الوحدات المحلية السلطات الكاملة الأصيلة وليست المفوضة التى تمكنها من أداء رسالتها على أكمل وجه وبأرفع مستوى أدائى

واستقلال الوحدات لمحلية لايتأكد بالحد من الرقابة عليها ماليا فقط بل بأن تشمل النصوص التشريعية على حق الهيئات المحلية فى فرض الضرائب والرسوم المحلية والحصول على الموارد الأخرى ذات الطابع المحلى مع الإحتفاظ بالمبالغ المتبقية بعد تنفيذ المشروعات لإستخدامها فى تنفيذ مشروعات محلية أخرى وتنمية الموارد الذاتية وفق الخطط القومية والتنموية لتحقيق أقصى نمو إقتصادى يتحقق معه الإستقلال المالى وتقليل العبء على موازنة الدولة والأعتماد على الإعانات الحكومية وكذلك تلافى تداخل إيرادات ومصروفات الوحدات المحليةمع الإيرادات والمصروفات العامة للدولة وبالتالى الحد من تدخل السلطة المركزية فى الإعتمادات المدرجة بهذه الموازانات والتخفيف من سيطرتها ومسئوليتها تجاه الوحدات المحلية وهذا تأكيد حيوى وصريح لترسيخ وتفعيل نظام اللامركزية (الإدارة المحلية) ومبدأ الديمقراطية الشاملة

خامساً : المراجع

١- الأدارة والمجتمع المصرى — ا. د/ حسين كاظم
٢- نظم الحكم والأدارة — ا. د/ أحمد رشيد
٣- مالية الدولة — ا. د/ محمد حلمى مراد
٤- مقدمة كتاب مبادىء الإدارة — ا. د/ عبد الفتاح الزيات
٥- دور الإدارة المحلية فى التنمية — ا. د/ مصطفى فؤاد
٦- الإدارة العامة مدخل بيئى مقارن — ا. د/ أحمد صقر عاشور
٧- نظام الإدارة المحلية فلسفته وأحكامه — ا. د/ محمد عبد الله العربى
٨- المرجع فى الإدارة المحلية — ا. د/ مصطفى الجندى
٩- مبادىء الإدارة المحلية وقضاياها فى النظرية والتطبيق — ا. د/ ظريف بطرس
١٠- موسوعة المجالس القومية المتخصصة

مؤتمر لاتحاد جمعيات التنمية الادارية في مارس ٢٠٠٩

دور منظمات المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية

ينظم إتحاد جمعيات التنمية الإدارية خلال شهر مارس من العام القادم مؤتمرا حول دور منظمات المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية وصرح د . صفوت النحاس رئيس المؤتمر أن المؤتمر يهدف إلى :

تفعيل دور الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة ، أهمية دور المجتمع المدنى فى تنمية الموارد البشرية ، تمكين ودعم المجتمع المدنى للمساهمة فى تنمية الموارد البشرية ، الاستفادة من التجارب والخبرات الرائدة فى مجال الشراكة مع المجتمع المدنى .

وأشار د . النحاس إلى أن المؤتمر سيناقش العديد من أوراق العمل المقدمة للمؤتمر من خلال ثلاثة محاور .

المحور الأول :

تنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات الإدارة المعاصرة :

- إستراتيجيات التعامل مع الضغوط الإدارية .
- الآثار الإكلينيكية للعمل الإدارى والأساليب الحديثة للتعامل معها .
- الذكاء الإدارى وإدارة الذات Emotional Intelligence

المحور الثانى :

بناء الشراكة من أجل تنمية الموارد البشرية " عقد إجتماعى جديد "

- دور الدولة فى تمكين المجتمع المدنى .
- دور المجتمع المدنى فى تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية .
- دور المجتمع المدنى فى وضع إستراتيجيات مكافحة الفساد .
- دور المعلوماتية فى تحقيق الشراكة مع المجتمع المدنى .
- دور المجتمع المدنى فى زيادة قدرات المرأة .

المحور الثالث :

المداخل الحديثة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية

- التخطيط الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية .
- موازنات الأداء وتطوير الموارد البشرية .
- التقييم المتوازن للأداء فى ظل بيئة الأعمال الحديثة .
- الإدارة بالقيم فى المنظمات الحكومية .

المحور الرابع :

عرض لتجارب شراكة رائدة فى مجال تنمية الموارد البشرية (محليا وإقليمياً وعالمياً)

وأضاف د . النحاس إن عقد هذا المؤتمر جاء إنطلاقاً مما طرحته الدوائر البحثية والمنظمات الدولية العالمية فى الآونة من مفهوم جديد لإدارة شئون المجتمع يهدف إلى صياغة عقد إجتماعى جديد فى إطار شراكة ثلاثية بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى لتحقيق أفضل تعبئة لموارد وقدرات المجتمع ولإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم ، وهو مايعنى إعادة تحديد مجالات العمل وتوزيع الأدوار والنشاط لكل من الحكومى والقطاع الخاص والمجتمع المدنى فتصبح الريادة فى الحياة الاقتصادية فى يد القطاع الخاص فى ظل إقتصاد قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية فى حين تعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإدارى ، كما تعمل على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحة وتحافظ على مساواة الأفراد أمام القانون ، أما المجتمع المدنى وهو الطرف الثالث فى الشراكة. والذى يقف فى منطقة وسط بين القطاع الأول الحكومة والقطاع الثانى القطاع الخاص الهادف إلى الربح. فإن عليه تعبئة الأفراد فى منظمات قوية تشارك بفعالية فى الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويلعب دورا فى التأثير على المجتمع لتحقيق التنمية البشرية .

وفى هذا الإطار فإن منظمات المجتمع المدنى تساعد على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم من خلال توسطها العلاقة بين المواطن والدولة ، عبر قدرتها كأبنية مجتمعية على تعبئة أفضل لجهود الأفراد ، ومساعدة الحكومة والعمل المباشر على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق الرضاء العام للمواطنين .

التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية

الدكتور عمر بن سعيد بن مشيط
جامعة الملك خالد، كلية علوم الحاسب الآلي

نبذة مختصرة

تطبيق الحكومة الإيكترونية في أي بيئة سيواجهه كثير من العوائق والتحديات ويمكن لنا تقسيم هذه التحديات إلى قسمين أساسيين الأول عوامل فنية بحتة Technical Issues والثاني عوامل إنسانية و إدارية والاقتصادية (١) Hman & Organizational Issues و يوجد كم كبير من الأبحاث فيما يختص بالقسم الأول ألا أن العوامل الإدارية و الإنسانية لم تحظى بنفس الاهتمام وتثبت الإحصائيات أن عدد هائل من مشاريع نظم المعلومات Information Systems Projects والتي تشمل تطبيق الحكومة الإليكترونية Electronic Government ينتهي بالفشل بسبب العوامل الإنسانية والإدارية ونادراً ما تكون عوامل فنية، وبالرغم من أن غالبيه أخصائي مطوري الحكومات الإليكترونية يعتبرون أن العوامل الإدارية والإنسانية هي مساوية في الأهمية إن لم تكن أكثر أهميه من العوامل الفنية و لكن عمليا تجد هؤلاء الأخصائيون لا يزالوا يهتمون بالتركيز على الجوانب الفنية على حساب العوامل الإنسانية والإدارية، وبالرغم من إدراكنا لأهمية هذه العوامل في نجاح كل مشاريع نظم المعلومات وخاصة الحكومة الإليكترونية إلا انه للأسف لا يعرف إلا القليل جدا عن كيفية معالجتها. لذا فهذه الدراسة تملأ هذا الفراغ وتعالج هذا النقص وذلك من خلال التحقق الميداني و معرفة كيف و متى ومن يعالج عمليا أربعة مجموعات رئيسة تحتوي على (١٤) عنصر إداري وإنساني منقحه من قبل الباحث، ومعرفة ما إذا كان نجاح معالجة هذه العناصر يعتمد على استخدام طرق تطوير معينه أو نجاح في تبني عوامل أخرى إدارية.

مقدمة

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطور هائل في نظم المعلومات على مستويات عدة شملت الاستخدام والتعقيد والنظرة الإستراتيجية، مما لا شك فيه كان له كبير الأثر على الإنسان وعلى الإدارة، لذلك اصبح هناك ضرورة ماسة لدراسة العناصر الإنسانية والإدارية، مثال ذلك تأثير النظام Systems Impactعلي ثقافة المنظمة Culture Pliskn et al, 1993 أو على أساليب وطبيعة العمل Working Practices Eason, 1988أو على الهيكل الإداري للمنظمة Structure Stebbings et al, 1995.في الواقع توجد أدلة قوية وفاصلة تقول أن معالجة مثل هذه العناصر في الوقت الحاضر أهم من معالجة العناصر الفنية لتطوير مشاريع نظم معلوماتية٢ ناجحة Ewusi-Mensah & Przasnyski, 1994; Doherty & King, 1998 . لكن لسوء الطالع هناك أدلة كثيرة تؤكد بأن مثل هذه العناصر المهمة ما تزال لا تحظى بالقدر المناسب من الاهتمام خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات Eason, 1988; Hornby et al, 1992; Clegg et al, 1997.بل بالرغم من إدراك الجميع أكاديميين وممارسين لتقنية المعلومات بأهمية هذه العوامل إلا أن البحوث الميدانية في هذا الجانب لا يرقى إلى مستوى أهميتها فالبحوث عن كيفية معالجة العناصر الإدارية و الإنسانية خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات تكاد تكون للأسف معدومة.

لملأ هذا الفراغ قمنا بهذا البحث لمعرفة معالجة وأهمية العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها تطبيق الحكومة الإليكترونية. هذه الصفحات تقدم نتائج في غاية الأهمية لجوانب هذا البحث و الذي صمم لاستخلاص وجهات نظر مد راء نظم المعلومات عن كيفية معالجة العناصر الإدارية في الواقع العملي. هذه الورقة تشمل أربعة أقسام رئيسة. القسم التالي يوضح أهم ما كتب في هذا الجانب ويناقش مفهوم العوامل الإدارية، في القسم الثالث سنناقش أهداف وتصميم وطريقة البحث، في القسم الرابع والأخير سنسرد أهم نتائج البحث في شكل جداول ونناقشها بشيء من التفصيل ثم نلخص النتائج والتوصيات في الخاتمة.

إطار البحث و أهدافه

يعتبر ما تم نشره من بحوث ومقالات عن العوامل الإنسانية والإدارية خلال تطوير نظم المعلومات متواضعة في الكم والكيف مقارنة بما تم بحثه ونشره عن العوامل الفنية. لذا كان الهدف من هذا القسم هو إبراز أهم ما نشر من بحوث توضح أهمية وطرق و أساليب معالجة العناصر الإدارية والإنسانية خلال عملية تطوير مشاريع نظم المعلومات والذي محورها هو تطبيق الحكومة الإليكترونية و هذا سيمكننا من صياغة وتحديد أهداف وأسئلة للبحث واضحة.

أهمية العناصر الإدارية

أن علاقة فشل مشاريع نظم المعلومات بمعالجة العوامل الإنسانية والإدارية هي قديمة جدا فقد كتب Henry Lucas, كتابا تقليديا عام ١٩٧٥م أي قبل أكثر من عشرين عاما أكد فيه "أن السبب الجوهري وراء فشل نظم المعلومات هو السلوك الإداري والإنساني" كما أنه حديثا يوجد الكثير من الأدلة على سبيل المثال Al-Mushayt et al 2001; Hornby et al 1992; Clegg et al 1997; Ahn & Skudlark والجميع يؤكدون أن معالجة العوامل الإدارية والإنسانية قبل وخلال وبعد تطوير مشاريع نظم المعلومات أصبحت أهم من ذي قبل عندما كتب ذلك الكتاب و ستكون في المستقبل جوهرية لنجاح نظم المعلومات. الباحث Long (1987) وجد أن ١٠٪ فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن ٩٠٪ منها يعود لأسباب إدارية وإنسانية. كما أن الباحثين Ewusi-Mensah & Przansaki (1994) تؤكد نتائج بحثهما أن الأسباب الأساسية وراء هجران وعدم إكمال تطوير مشاريع نظم المعلومات هي في الغالب جدا إنسانية وإدارية. و مؤخرا قاما الباحثان Doherty & King (1998) بنشر نتائج استبياناتهما والتي أكدت أن ٦٠٪ من المد راء التنفيذيين لنظم المعلومات يشعرون أن العوامل الإنسانية والإدارية هي في الحقيقة أهم من العوامل الفنية في تحقيق نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات. وبالرغم من أن كثير من الباحثين أشاروا إلي أهمية هذه العوامل ألا أنه ما يزال هناك حاجة ماسة إلي إجراء بحوث ميدانية حتى تمكنا من معرفة أساليب معالجتها في الواقع العملي.

٣- طرق تطوير نظم المعلومات ذات طابع إنساني إداري

العلماء المشهورين بالبحث في هذا الحقل أمثال Eason, (1988) و Hornby et al,(1992) و Poulymenako & Holmes (1996)

يؤكدون أن أساليب و طرق تطوير النظم (System Development Methods) تاريخيا يغلب عليها التركيز على الجوانب الفنية على حساب الجوانب الإدارية والإنسانية. لذا نلاحظ أنه في السنوات الأخيرة يوجد توجه متنامي وقوي يدعو لإيجاد أساليب وطرق ذات تركيز أداري و إنساني وهذا التوجه يمكن حصرة في اتجاهين أثنين فقط هما:

أولا : تبني أفضل الأساليب ذات الصبغة الإدارية والإنسانية (Adoption of Best Practices) مثل مشاركة المستخدمين وكسب دعم الإدارة العليا للمشروع، نجد أن أكثر ما كتب عنه ونشر منه في الدوريات العلمية هو حتمية مشاركة المستخدم خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات وأنه يعتبر أهم عنصر مؤثر على نجاح أو فشل نظم المعلومات (Barki & Hartwick 1989; Wng & Tate 1994) كما أن الباحث (Hornby et al (1992 أوضح أن كثير من محللي النظم يؤكدون أنه بمشاركة المستخدمين سيقومون ضمنيا بتغطية كل العناصر الإنسانية و الإدارية الصامتة. كما أوضح الباحث Beath (1991)أن دعم وتشجيع الإدارة العليا للمشروع يعد بالغ الأهمية لتحقيق نجاح مشاريع النظم المعلوماتية. يبين الباحث Kaye (1990) أن كسب دعم الإدارة العليا للمشروع سيحقق دورين أساسيين ,أولا هو ضمان استمرار تدفق جميع المصادر وخاصة المالية والبشرية للمشروع بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب وثانيا أنها تقوي الشعور الإيجابي لدى المستخدمين وباقي المدراء اتجاه المشروع.

ثانيا: طرق تطوير المعلومات (,System Development Methods) خلال العشرين سنة الماضية ,تم تطوير عدد كبير من الطرق ذات الطابع الإداري والإنساني أكثر من الطرق التقليدية والتي أصبحت تعرف و تصنف على أنها طرق مشاركة المستخدم "Participative Methods" و"Scio-technical Methods" وHuman-centered ربما يكون القاسم المشترك لكل هذه الطرق هو أن المستخدم فيها يقوم بدور نشط ومحدد ومهم جدا خلال كل مراحل تطوير النظام مثال لهذه الطرق:

ETHICS (Mumford,1986)

Multiview (Avison & Wood-Harper, 1990)

Soft Systems Method (Checkland, 1980)

Joint Application Design (Wood & Silver, 1989)

ولسوء الحظ أنه بالرغم من وجود هذا الصنف من الطرق و الذي يسلط الضوء على النواحي الإنسانية و الإدارية إلا أن مطوري نظم المعلومات في الواقع العملي للأسف يفضلون استخدام الصنف الآخر من الطرق والذي يغلب عليها الطابع الفني كطريقة:

SSADM (Hornby et al, 1992).

أهداف البحث

من خلال مراجعة ما نشر بدقه في هذا الخصوص يمكن الخلوص إلى حقيقة في غاية الأهمية أنه بالرغم من الإدراك العام لدي مد راء وممارسي تقنية نظم المعلومات ومشجعي تطبيق الحكومة الإليكترونية بأهمية العناصر الإنسانية والإدارية ,إلا أن هذه العناصر الإدارية لا تعالج في الواقع العملي. كما أن الأبحاث العلمية تفيد أن هذه النواحي الإدارية يمكن أن تغطى خلال التطوير بطريقتين أما بتبني أحد أفضل الأساليب ((Adoption of Best Practices أو بتطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري الإنساني(System Development Methods)، ولكن فعليا لا يوجد دليل قوي يدعم صحة هذا الاعتقاد لذلك بادرنا بهذا البحث العلمي لمعرفة حقيقة إذا ما كان تبني أحد أفضل هذه الأساليب أو تطبيق أحد طرق التطوير ذات الطابع الإداري والإنساني يساعد فعلا على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية. وبشكل أكثر تحديدا يمكن أن نلخص أهداف هذا البحث في النقاط الثلاث التالية:

١- معرفة مستوى معالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطوير و تطبيق مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها الحكومة الإليكترونية. أي هل يتم تغطية ومعالجة مجموعة مختارة من العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية خلال تطوير؟

٢- معرفة ما إذا كان تبني أحد أفضل الأساليب يساعد على معالجة تشكليه واسعة من العوامل الإنسانية و الإدارية. أي هل تبني أحد أفضل (ثمانية) أساليب الإدارية يؤثر على مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير أم لا؟.

٣- التحقق من ماهية العلاقة بين استخدام نوع معين من طرق التطوير و مستوى معالجة العوامل الإنسانية و الإدارية . أي هل استخدام طريقة تطوير معينة تؤثر علي مستوى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال التطوير.

٢- تصميم البحث

للإجابة على أسئلة البحث المدونة في القسم أعلاه تم المزج بين طريقتين هما الاستبيان والمقابلات الجماعية المركزة (Fucos Groups Interviews) وبذلك نكون قد جمعنا بين الأسلوبين الكمي (Quantitative) والوصفي (Qualitative) وهذا المزج يشجعه كثير من البحاثة منهم . (Miles & Huberman (1994:pp41-42 وفي الاستبيان تم تطوير عدة أسئلة لمعرفة حقيقة العلاقات مع متغيرات البحث الأساسية ثم تلا ذلك عدة مقابلات جماعية مركزه.

٣- العينة

أن جمع معلومات عن مدى وكيفية معالجة العوامل الإدارية والإنسانية خلال تطبيق الحكومة الإليكترونية أو أي نظم معلوماتية يحتاج إلى أفراد يملكون درجة عالية من المسؤولية الإدارية في مشاريع الحاسب الآلي ليتمكنوا من الرد والتعليق بمعرفة وخبرة تامتين على أهمية العوامل الإدارية ومدى الاعتبار الطبيعي لها خلال التطوير والتطبيق. لذا تم اختيار القياديين من مد راء الإدارات ومراكز الحاسب الآلي/نظم المعلومات في القطاعين العام والخاص السعوديين كمصدر أساسي للمعلومات. وتم الاتصال بكل وزارة والحصول منها على أسماء وعناوين كل المسئولين عن الأشراف والتطوير لمشاريع الحاسب الآلي بها، كما تم الاتصال بالغرف التجارية بالمملكة (الرياض، جدة، الدمام، أبها) وتم الحصول على قائمة بأسماء وعناوين الشركات الخاصة ذات الحجم المتوسط والكبير والذي لا يقل عدد موظفيها عن ١٠٠ موظف. وتم توزيع ١٥٠٠ استبيان بثلاث طرق رئيسة البريد الورقي العادي، البريد الإليكتروني، وشخصيا. وتم استرداد ٣٨٠ استبيان سليم لنحصل على نسبه رد مرضية تقدر بحوالي ٢٥٪ . وبعد تحليل نتائج الاستبيانات تم إجراء المقابلات الجماعية المركزة في أربع حلقات منفصلة مع ١٩ فرد من الأكاديميين ومد راء ومشرفي ومطبقي الحكومة الإليكترونية وخلال المقابلات تم عرض النتائج عليهم وأخذ آرائهم فيها ومناقشتهم حول مدى مصداقية وتفسير هذه النتائج الإحصائية مقارنة بالواقع العملي.

٤ مراحل تطوير الاستبيان وتوزيعه

لتطوير الاستبيان تم المرور بعدة مراحل حتى تم التوصل بعدها إلى الصيغة النهائية والمرضية والتي من خلالها تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث الرئيسة، وبناء على الأدبيات التي نشرت عن العوامل الإدارية والإنسانية ونتائج مسودة الاستبيانات التي وزعت في المراحل الأولى تم التوصل إلى أربعة عشر عاملا أداري وأنساني والتي يمكن أن تصنف جميعها تحت أربعة مجموعات أساسية. في الاستبيان قمنا بالسؤال عن هل يعالج هذا العامل أم لا بجواب "نعم" "لا" لكل عامل .

العوامل الإدارية والإنسانية مبنية على بحث

Al-Mushay et al, 2001

المجموعة الأولى: عناصر المشاركة الإدارية هذه المجموعة تحتوي على المواضيع التي تضمن أن تطبيق الحكومة الإليكترونية أو أي نظام معلوماتي سيزيد من كفاءة أداء المنشأة ككل أو قسم منها.

العنصر : ١. دراسة الجدوى الاقتصادية .

٢. وضع خطة استراتيجية لتطوير نظم المعلومات في المنشأة وضمان التوازن معها.

٣. وضع جدول بالأولويات خلال تطوير نظام المعلومات بناء على احتياجات المنشأة وبحيث تكون واضحة ومحددة ويركز على الاحتياجات الإدارية والإنسانية.

٤. دراسة احتياجات المنشأة المستقبلية في عالم عالي التغير و الديناميكية لذا فمن الضروري اعتبار متطلبات المنشأة المستقبلية بكل وضوح عند تطوير نظام المعلومات فعلى النظام المطور أن يكون مبني في قالب مفتوح حتى يمكن له أن يقبل أي تغيرات مستقبلية وهذا محتمل جدا.

المجموعة الثانية:عوامل إنسانية هذه المجموعة تشمل العناصر ذات التأثير المباشر على بيئة وطبيعة عمل الموظفين. نتيجة لذلك فهي تحتوي على كل العوامل التي في دائرة العلاقة بين النظام وأولئك الموظفين و الذين لهم اتصال مباشر مع النظام لذا فهي عناصر ذات طابع شخصي.

العنصر ١. التعرف على الاحتياجات التدريبية : التدريب المناسب هو متطلب لضمان أن كل المستخدمين يكون لديهم المهارات الضرورية والوعي و الإدراك الكافي لتشغيل النظام بنجاح.

٢. تأثير عوامل الصحة والسلامة : إذا أصبح لدى مستخدمي النظام الجديد قلق واضح بسبب التأثير السلبي من استخدام النظام الجديد على صحتهم وسلامتهم فأنه من المحتمل جدا أن يتعرقل استخدامه وينتهي إلى الفشل .

٣. مستوى الحوافز لدى المستخدم : من المهم تقييم كيف يمكن إرضاء الاحتياجات التشجيعية للمستخدمين من النظام الجديد.

٤. إعادة تصميم وبناء الوظائف لتتلاءم مع النظام الجديد.

المجموعة الثالثة: العوامل الانتقالية

العنصر : هذه المجموعة تعنى بعناصر توقيت تدشين النظام و التي تؤثر بشكل قوي على المنظمة ومدى أخذها في الحسبان خلال مراحل التطوير والبناء، يعتقد أن إغفال مثل هذه من العناصر له تأثير سلبي كبير جدا على المدى الطويل في نجاح نظم المعلومات

المجموعة الرابعة: التوازن والتوافق بين النظام الإداري للمنشأة ونظام المعلومات المقترح

العنصر : ١. التوازن مع الهيكل التنظيمي الإداري للمنشأة

٢. التوازن مع توزيع السلطات داخل المنشأة

٣. التوازن مع ثقافة المنشأة (يمكن تعريف الثقافة بأنها مجموعة الفرضيات غالبا غير مدونة والتي يشترك في اعتقادها أعضاء المنشأة)

أيضا في الاستبيان قمنا بالسؤال : إلي أي مدى تستخدم طرق معينة في تطوير مشاريع نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية، انظر جدول (٢)

جدول (٢) أنواع طرق التطوير — Systems development method (SDM) variables

Variables المتغير	Descriptions الوصف
S.S.A.D.M.	Structured Systems Analysis and Design Methodology
In-house methods	An In-house method developed to meet the organization's own needs.
Prototyping	Such as RAD (Rapid Application Development)
Socio-technical approaches	Participative SDM such as ETHICS or JAD (Joint Application Design) or other soft systems methods.
Other methods	This category was included to allow respondents to insert their own choice of method

لمعرفة كيف مستوى تبني الجهات الناجحة لأنواع محددة من أفضل التطبيقات الإدارية ذات الصبغة الإنسانية والإدارية والتي تم استخلاصها بعناية من ما تم نشره في هذا المجال من عدة كتاب كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣) أفضل التطبيقات ذات التركيز الإداري — Organisationally oriented aspects practice of best

المتغير Variables	الوصف Description	المصدر Source
التخطيط الواقعي *Realistic Planning*	رسم خطة واقعية بخصوص التكلفة والوقت *Undertaking* realistic planning *regarding budget, time-scale and scope.*	*Doherty and King, 1997*
تكوين فريق متوازن *Well-balanced Project Team*	تكوين فريق تطوير متوازن يمثل كل المعنيين بالنام حيث يكون مزيج من الخبرات والمهارات *Assembling a* well-balanced project team, *representing all stakeholder groups, to provide an appropriate blend of skills and expertise.*	*Whyte and Bytheway, 1996*
دعم الإدارة العليا *Management Support*	كسب الدعم فعال من الإدارة العليا *Encouraging and securing active* senior management support.	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
مشاركة المستخدم *User Participation*	تشجيع مشاركة المستخدم الفعالة *Encouraging and securing active* user participation	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
التدريب الشامل *Comprehensive Training*	القيام بتدريب شامل لكل المستخدمين قبل التطبيق *Instituting* comprehensive training *prior to implementation*	*Clegg et al, 1997*
الموازنة الاستراتيجية *Strategic Alignment*	*Ensuring* the alignment *of the IS project planning with business strategies.*	*Clegg et al, 1997; Doherty and King, 1997*
الاتصال الفعال *Effective Communication*	ضمان وجود قنوات اتصال فعالة فيما بين جميع المعنيين بالنظام المد راء، مطوري النظام والمستخدمين *Ensuring* effective communication *among stakeholders (I.e. managers, system developers and users).*	*Whyte and Bytheway, 1996*
مسؤولية المعالجة *Responsibility for treatment*	*Identifying clearly* who is responsible *for the treatment of organizational issues.*	*Poulymenakou and Holmes, 1996*

القسم الرابع ١ - أهم نتائج البحث

في هذا الجزء سنناقش أهم نتائج البحث والتي تدور حول الإجابة على أسئلة البحث وأهدافه الثلاثة المذكورة سابقا

جدول (٤) يوضح خلاصة الإجابات بنعم أو لا على مدى معالجة الأربعة عشر عامل إنساني وإداري تحديدا خلال تطوير مشاريع نظم المعلومات وهي مرتبة ترتيب تنازلي الأكبر. أهم نقطة يمكن ملاحظتها من تفحص هذه النتائج أن هناك تباين كبير جدا في نسب المعالجة للعوامل داخل المجموعات الأربعة الموضحة في جدول (١). على سبيل المثال أكثر العوامل معالجة هي التي تهتم بقياس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة وتحافظ على توازن النظام مع استراتيجية نظم المعلومات العامة ،وهي تدخل تحت مجموعة ضمان أن النظام سيكون له أثر إيجابي على أداء و اقتصاد المنظمة. وعلى النقيض تجد أن العوامل الإنسانية والانتقالية تأتي في الوسط بينما أن عوامل التوازن تأتي في المرتبة الأخير من حيث الاهتمام ومدى المعالجة. كما يبين الجدول أن هناك توجه بشكل عام لمعالجة العوامل الإدارية والإنسانية حيث أكثر من ٨٠٪ من الشركات التي أجابت عادة ما يقومون بتغطية تسعة عوامل من الأربعة عشر ,بينما الخمسة المتبقية تغطى بنسب أقل لا تقل عن ٢٠٪.

جدول (٤) تكرار التغطية لكل عامل — Frequency with which organisational issues are typically addressed

Organisational Issue العامل الاداري	عدد الاجابات "بنعم" Number of positive response	النسبة المئوية Positive responses as a percentage
تقييم الاحتياجات الحالية *Assessment of Current Needs*	٣٣١	96%
التوازن مع استراتيجية نظم المعلومات *Alignment with IS Strategy*	٣١٨	92%
إعادة هندسة إجراءات العمل *Re-engineering of Business Processes*	٣٠٧	89%
تقييم الاحتياجات المستقبلية *Assessment of Future Needs*	٣٠٥	88%
وضع جدول بالأولويات *Prioritization of deliverables*	٢٩٧	86%
التوقيت المناسب لتدشين النظام *Timing of Implementation*	٢٩٧	86%
إعادة تصميم اوضاع العمل *Redesign of Working Practices*	٢٩٦	86%
تقييم احتياجات المستخدم *Assessment of User Needs*	٢٨٤	83%
مستوى الإزعاج الاداري بسبب النظام الجديد *Level of Organizational Disruption*	٢٧٤	80%
التأثير على أسلوب العمل *Implications for Working Style*	١٧٥	51%
التأثير على الهيكل الاداري *Impact on Organizational Structure*	١٥٥	45%
التأثير على ثقافة المنظمة *Impact on Organizational Culture*	١٣٠	38%
مؤثرات عوامل الصحة والسلامة *Ergonomic Implications*	١٢٢	35%
التأثير على توزيع السلطة داخل المنشأة *Implications for Distribution of Power*	٧٣	21%

وكما أن البحث يهدف أيضا إلى تحديد أثر تبني أفضل التطبيقات الإدارية و اختيار أسلوب التطوير على معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإنسانية والإدارية ,لذا كان من الضروري إيجاد مقياس واحد إجمالي يمثل كل الأربعة عشر عامل. لذلك تم احتساب ناتج رقمي موحد والذي سمي بـ "ناتج العامل" " Issue Score"وبواسطة كما في جدول (٥)

جدول (٥) توزيع إجمالي الإجابات "نعم" لعدد العوامل التي يتم تغطيتها

Distribution of total number of organizational issues addressed ('*Issue Score*')

عدد العوامل التي تغطى خلال التطوير No. of Issues Addressed ('*Issue Score*')	عدد الإجابات بنعم No. of responses	النسبة المئوية التراكمية Cumulative percentage Frequency
٠	0	0%
١	0	0%
٢	2	0.6%
٣	٢	1.2%
٤	٥	2.6%
٥	٩	5.2%
٦	١٥	9.6%
٧	٣١	20.1%
٨	٣٢	29.4%
٩	٤٩	43.6%
١٠	٥٥	59.6%
١١	٤٥	72.7%
١٢	٣٥	82.8%
١٣	٤١	94.8%
١٤	١٨	100%

في نفس الوقت المقابلات الجماعية المركزة لم تتطرق إلى عوامل محددة بذاتها ولكن كانت هناك عدة ملاحظات في غاية الأهمية مفادها ضرورة معالجة كل العوامل الإدارية حيث علق أحد الحاضرين بقولة "في الماضي عندما بدأت عملي في تقنية المعلومات كان التركيز على كل شيء فني " "Technically driven وكانت احتياجات الشركة تأتي في آخر القائمة، في اعتقادي الآن يوجد إدراك بأهمية وخطورة العوامل الإدارية " مثل هذه المداخلة مهمة جدا حيث إنها تدعم غرض البحث العام والذي من اجله قام بأن العوامل الإنسانية والإدارية أهم من العوامل الفنية لتحديد مصير تطوير وتطبيق نظم مشاريع نظم المعلومات والتي من أهمها ما نحن بصدده الآن وهو تطبيق الحكومة الإليكترونية.

٢- نجاح تبني أفضل التطبيقات الإدارية ""Best Practices والعوامل الإنسانية والإدارية

هناك تصور بأن الشركات الأكثر نجاحا في تبني أساليب معينة يغلب عليها الطابع الإداري يمكنها من معالجة قدر أكبر وأوسع من العوامل الإدارية و الإنسانية. لاختبار هذه الفرضية إحصائيا تم إجراء اختبار الترابط (Corrlation Factor Analysis)ما بين ناتج العامل " Issue Score"و ناتج النجاح " Success Score"لكل افضل التطبيقات الثمانية، من النتائج المعروضة في جدول (٦) يتبين أنه فعليا توجد علاقة وترابط إحصائي بين تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية التي عولجت " Issue Score"وبين نجاح الشركة في تبني خمسة من الأساليب الثمانية. ومن المهم أن نتعرض لهذه النتائج بشيء من التفصيل .

جدول ٦ Correlation of Number Issues Addressed with Best Practice Scores

أفضل التطبيقات Best Practice	No. of Issues Addressed ('*Issue Score*')	
	الترابط Correlation Coefficient	درجته Significance
Realistic Planning التخطيط الواقعي	*.134*	*.013**
Well-balanced Team الفريق المتوازن	*.193*	*.000**
Management Support دعم الإدارة	*.094*	*.081*
User Participation مشاركة المستخدم	*.128*	*.018**
Comprehensive Training التدريب الشامل	*.071*	*.188*
Strategic alignment الموازنة الاستراتيجية	*.158*	*.003**
Communication الاتصال الفعال	*.053*	*.328*
Responsibility for Treatment تحديد لمسؤولية المعالجة	*.125*	*.021**

** Correlation is signifieant at the 0.05 level (2-tailed)*

أن النجاح في تكوين فريق للمشروع يحتوي على مزيج مناسب من ذوي المهارات العالية والخبرات يعتبر أكثر أسلوب له علاقة ترابطية مع معالجة مجموعة واسعة من العوامل الإدارية. لقد لوحظ في الأبحاث الماضية أن أخصائيو تقنية المعلومات ليست لديهم المهارات أو المحفزات لتغطية ومعالجة العوامل الإدارية والإنسانية بكفاءة (. Hrnby et al, 1992)من اجل ذلك و في الغالب يمكن تفسير هذه النتيجة أن توسع قاعدة الخبرات والتوقعات والمصالح في أفراد فريق التطوير وتوازنها يساعد على معالجة شريحة أوسع من العوامل الإدارية. أيضا من الجدول (٦) يمكن ملاحظة أن توافق نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية مع استراتيجية الشركة له ترابط عالي جدا بدرجة معالجة العوامل الإدارية. أن الأبحاث السابقة تؤكد أن تقنية المعلومات يمكن لها أن تكون أداة ذات مردود يفوق ثمنها " Valuable Tools" عند توافقها وتلبيتها بشكل جيد لاحتياجات الشركة وفي حالة عدم التوافق فتصبح عبأ اقتصادي ثقيل على الشركة (. Robson, 1993)أيضا يمكن تفسير هذه النتيجة على أن توافق وتلائم إستراتيجية مشاريع نظم المعلومات مع إستراتيجية الشركة العامة بالتأكيد سيضمن تركيز هذه المشاريع على الجوانب الإدارية والاستراتيجية بدلا من التركيز على الأولويات الفنية.

كما أن النجاح في وضع خطط واقعية للمشاريع من ناحية الأهداف و الميزانية و الجدول الزمني للتنفيذ أيضا وجد أن له تأثير بالغ على مدى نجاح تغطية ومعالجة العوامل الإدارية كما توضح الأدبيات التي نشرت بهذا الخصوص والتي تؤكد انه يجب و خلال المراحل الأولى لأي مشروع تحديد بواقعية ووضوح الأهداف والتكلفة والوقت الزمني المطلوب للمشروع (.Dohert & King, 1997; Willcocks, 1994)وفي حالة وضع أهداف طموحة جدا تفوق الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة ووضع جدول زمني للتنفيذ ضيق فان ذلك سيؤدي حتما إلى قص أجزاء من

المشروع غالبا ما تكون الجوانب المهمة من العوامل الإدارية والإنسانية هي الضحية لكي يتسنى لهم تسليم مشروع مقبول في صورته الخارجية فنيا فقط. من جانب آخر لم يكن مستغربا أن تكون مشاركة المستخدم (User Participation) لهـا ارتبـاط قـوي بـناتج العـامل " Issues Score" وان تطبيق هذا الأسلوب يؤدي فعلا إلى رفع مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية حيث أن ما سبق ونشر بصدد ذلك كما أسلفنا كثيرا جدا (Hornby et al, 1992) . كما لا ننسى أن نذكر أن هذا البحث يعد الأول من نوعه لتحقيق هذه العلاقة إحصائيا، كما يجب أن نلاحظ هنا ما ذكره أحد خبراء تقنية المعلومات في مقابلته حيث أفاد "أن مشاركة المستخدم إذا زادت عن الحد المعقول تنقلب إلى الضد السلبي" . أن النتائج المعروضة في جدول(٦) تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تبني بعض الأساليب الإدارية (ثمانية) و مدى معالجة أو اعتبار العوامل الإدارية بالإضافة إلى أن هناك إجماع ملاحظ وقوى خلال جميع المقابلات الجماعية تؤكد صحة هذه العلاقة حيث علق أحد أعضاء المقابلة بقولة "أعتقد أن هناك علاقة وثيقة بينهما، حيث استخدامك لأفضل الأساليب الإدارية سيلزمك بمعالجة العوامل الإدارية والإنسانية لا محالة" كما أكد آخر بقولة " عندما تهتم بمشاركة المستخدم و تكوين فريق متوازن لا محالة أن العوامل الإدارية ستطفو على السطح و ستتمكن من معالجتها" .

و بناء على مناقشة النتائج الإحصائية والمقابلات يتبين لنا بوضوح وجود علاقة إيجابية بين تبني أفضل الأساليب الإدارية الخمسة (من اصل ثمانية) وبين مستوى تغطية العوامل الإدارية والإنسانية الأربعة عشر خلال تطوير وتطبيق نظم المعلومات ومن أهمها الحكومة الإليكترونية، كما يجب أن نشير هنا أن هذا البحث يعد الأول من نوعه الذي فحص هذه العلاقة إحصائيا.

كما أسلفنا أن كثير من الأدبيات التي نشرت عن أنواع طرق التطوير تفيد بأن اختيار طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات سيكون لها تأثير على مدى معالجة العوامل الإدارية. كما كان من المتوقع أن الشركات التي تستخدم الطرق التي لها تركيز أكثر على الجوانب الإدارية والإنسانية مثل ETHICS & JAD سيتمكنون من معالجة قدر أكبر من النواحي الإدارية والإنسانية. نتيجة لذلك قمنا بتطبيق التحليل الترابطي (Correlation Analysis) لمعرفة درجة الترابط ما بين استخدام أنواع طرق تطوير و مدى معالجة العوامل الإدارية والإنسانية " Issue Score", و كما هو موضح في جدول (٧) النتائج تفيد عكس ما كان متوقعا بأنه ليس هناك أي علاقة تذكر "No Significant Relationships" ما بين المتغيرين " SDM& Issue Socre" . لذا خلال إجراء المقابلات الجماعية المركزة طرح سؤال بخصوص هذه النتيجة الغير متوقعة و ما هو المبرر في رأيهم. بشكل عام لم يكن المتقابلين متفاجئين بهذه النتيجة بالنسبة للطرق ذات التركيز الفني مثل SSADM، ولكن كان عندهم شيء من الغرابة بالنسبة للطرق ذات التركيز الإداري والاجتماعي ""Socio-Technical & Prototyping وكان تفسيرهم لذلك أنه من الممكن أن هذه الطرق الأخيرة لا تستخدم في الواقع كما هي في موضحة الكتب و أرادها مؤلفيها وهذا التفسير قد سبق وأن أكده الباحث Fitzgerald (1998) حيث أنه وجد ٦٪ فقط من عينة بحثه يتبعون خطوات طرق التطوير بحذافيرها .

جدول (٧) درجة ترابط استخدام طريقة معينة للتطوير مع مستوى اعتبار ومعالجة المواضيع الإدارية

	No. of Issues Addressed ('Issue Score')	
طريقة التطوير Development Method	قيمة الترابط Correlation Coefficient	درجة الترابط Significance
S.S.A.D.M.	.012	.825
In-house	.026	.629
Prototype/RAD	.082	.127
Socio-technical	.076	.159

الخاتمة

يتضح لنا أن هناك درجة عالية من الاتفاق داخل الأدبيات الأكاديمية بأن تغطية تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية والإنسانية (Human and Organizational Issues) هام جدا لتحقيق نجاح تطبيق الحكومة الإليكترونية ومن . أن هذا البحث له إضافة هامة لما سبق وأن نشر أكاديميا في هذا الحقل، حيث أنه يكشف بوضوح كيف أن تبني أفضل الأساليب الإدارية بنجاح (Adoption of Best Practices) وأن استخدام طرق تطوير معينه (System Development Methods) يساهم بلا شك في معالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية. وبناء على وجهات نظر المد راء التنفيذيين لنظم المعلومات والتي تم الحصول عليها من خلال استخدام طريقة للبحث دقيقة وعالية الكفاءة يمكن استخلاص النتائج الثلاث التالية:

١- يلاحظ أن هناك تفاوت في نسبة تغطية و علاج مجموعات العوامل الإدارية فكما أن مجموعة المشاركة الإدارية "-Organizational Contribution" والتي تركز عناصرها على مدى الاستفادة من النظام المقترح اقتصاديا و إداريا ،استحلت أعلا القائمة من حيث تغطيتها من قبل العينة ، كما تبين أن مجموعة العناصر الإنسانية والانتقالية و بالأخص عناصر مجموعة الموازنة الإدارية تأتي في اسفل القائمة من حيث الاعتبار والتغطية من قبل المشاركين في البحث.

٢- يؤكد التحليل الكمي و الوصفي لنتائج العينة أن استخدام خمسة من أفضل الأساليب الإدارية (Best Practices) وخاصة تكوين فريق تطوير متوازن و ضمان مشاركة فعالة من المستخدم لهما تأثير بالغ جدا في تسهيل عملية معالجة كل العوامل الإدارية ، لذا فهذه النتيجة تؤكد أهمية مشاركة تشكيلة واسعة من المعنيين(Stakeholders) خلال تطبيق الحكومة الإليكترونية.

٣- أتضح من نتائج هذا البحث بأن اختيار واستخدام طريقة معينة لتطوير مشاريع نظم المعلومات وتطبيق الحكومة الإليكترونية ليس له تأثير على معالجة العوامل الإدارية والإنسانية.

إضافة لما ورد أعلاه فيمكن لنا أن القول بأن نجاح تطوير وتطبيق مشاريع الحكومة الإليكترونية لا يعتمد على استخدام طريقة أو أسلوب معين للتطوير مثل -SSADM, ETHICS, In-house and/or Scio technical و إنما يعتمد على فهم وتطبيق التوصيات التالية (بالإضافة بالطبع لاستيفاء وتغطية النواحي الفنية البحتة):

١- على الجهة التي ترغب في تطوير و تطبيق الحكومة الإليكترونية أيا كان نوعها أو حجمها أن تستخدم أسلوب الدمج لتوظيف تقنية المعلومات و حتى يضمنوا تغطية ومعالجة تشكيلة واسعة من العوامل الإدارية و الإنسانية والاقتصادية بالإضافة بالطبع إلى العوامل الفنية (Technical Issues) أن يقوموا بتكوين فريق تطوير متوازن يمثل شريحة واسعة من المعنيين بالنظام يشمل فنيين مثل مصممي ومحللي ومبرمجي النظام وغير فنيين ليشمل الإداريين والمستخدمين والمستفيدين من النظام الجديد حتى لا تطغى تمثيل جهة على حساب الأخرى.

٢- يجب على فريق العمل أن يضع خطة زمنية ومالية واقعية لتنفيذ المشروع في ضؤ الإمكانات المادية والبشرية المتاحة وأن لا يكون الفريق لدية طموح أكثر مما يمكن تحقيقه في الواقع العملي والذي سيؤدي إلى الإخلال بخطة التنفيذ وسينتج عنه مشروع غير كامل ستحذف منه أركان رئيسه عادة ما تكون العوامل الإدارية ليتسنى تسليمه في الوقت والتكلفة الغير واقعية.

٣- يجب أن يحظى مشروع الحكومة الإليكترونية بدعم الإدارة العليا المستمر والذي بدونه لا يمكن للمشروع أن ينجح، أن وقوف الإدارة العليا وراء المشروع سيضمن شيئين في غاية الأهمية وهما التدفق المالي بالقدر وفي الوقت المقررين وبث روح الحماس بين الجميع.

٤- إشراك المستخدم في مراحل التحليل والتصميم للمشروع حتى لا يفاجأ المستخدم بنظام لا يلبي احتياجاته وتوقعاته.

٥- وجود توافق وتوازن ما بين استراتيجية الجهة المعنية واستراتيجية المشروع.

٦- توزيع وتحديد مسؤولية معالجة العوامل الإدارية لضمان معالجتها ومحاسبة المقصر.

وختاما بالرغم من أن هذا البحث يقدم نتائج في غاية الأهمية عن أهمية ومعالجة مجموعة شاملة من العوامل الإدارية والإنسانية ما زال هناك حاجة للبحث في هذا الموضوع مثل عمل دراسة حالات بعمق (In Depth Case Studies) لمعرفة تحديدا كيفية معالجة العوامل الإدارية في الواقع العملي.

المراجع

REFERENCES

Ahn, J. & Skudlark, A (1997). Resolving conflict of interest in the process of an information system implementation for advance telecommunication services,Journal of Information Technology, 12, 3-13.

Al-Mushayt, O.; Doherty, N.; and King, M. (2001). An Investigation Into The Relative Success of Alternative Approaches To The Treatment Of Organizational Issues In Systems Development Projects, Organization Development Journal, 19 (1) 31-48.

Avison, D. & Wood-Harper, A. T. (1990). Multiview: An exploration in information systems development, Maidenhead: Mcgraw-Hill.

Barki. H. and Hartwick, J. (1989). Rethinking the concept of user involvement, MIS Quarterly, 13 (1), 56-63.

Beath, C. M. (1991). Supporting the information technology champion, MIS Quarterly, 15 (3), 354-371.

Checklang, P. B. (1981). Systems Thinking, Systems Practice, Chichester : Wiley

Chtzgolou, P. & MacAulay, L. (1996). Requirements capture and IS methodologies,

Information Systems Journal, 6, 209-225

Clegg, C., Axtell, C., Damadonran, L.,Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., Nicholls, J. Sell, R. & Tomlison, C. (1997). Information technology: a study f performance and the role of human and organizational factors, Ergonomics, 40(9). 851-871.

Doherty, N. F. & King, M. (1997). The treatment of organizational issues in IS development projects,UKAIS Conference, Southamton, 363-375.

Doherty, N. F. & King, M. (1998). The consideration of organizational issues during the systems development process: an empirical analysis, Behavior & Information Technology, 17 (1), 41-51.

Eason, K., (1998). Information technology and organizational change, London: Taylor & Francis.

Ewusi - Mensah, K. & Przasnyski, Z. (1994). Factors Contributing to the abandonment of information systems development projects, Journal of Information Technology, 9,185-201

Fitzgerald, B. (1998). An empirical investigation of the use of systems development methods in practice, Cork, Ireland: Executive Research Centre.

Greenbaun, T. (1998). Planning focus groups, London: Sage

Hornby, C., Clegg, C., Robson, J., McClaren, C., Richaso S. & O'Brien, P. (1992)

Human & organizational issues in information systems and development, Behavior & Information Technology, 11(3), 160-174

Kaye, G. R. (1990). Information systems successes and failures: Research findings from the compounding industry, Journal of Information Technology, 5, 73-83.

Kreuger, R. (1994). Focus groups: A Practical guide for applied research, London: Sage.

Long, R. J. (1987). New Office information technology: Human and managerial implications,

London: Croom Helm.

Lucas, H. C. (1975). Why information systems fail, New York: Columbia University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. Thousand Oaks: California: Sage.

Mumford, E. (1986). Using computers for business success: The ETHICS method, Manchester: Mancheser business School

Pliskin N., Romm T. Lee, A. & Weber Y. (1993). Presumed versus actual organizational culture: Managerial implications for implementations of information systems, The Computer Journal. 36, 143-152

Poulymenako, A. & Holmes, A. (1986). A contingency framework for the investigation of information systems failure, European Journal of Information Systems, 5, 34-46.

Robson, W. (1994). Strategic Management and Information systems. London: Pitman

Stebbins, M., Sena, J. & shani, A. (1995).Information technology and organizational design,

Journal of Information Technology, 10, 101-113.

Willcokcs, L. (1994). Managing information systems in UK public administration: Issues and prospects, Public Administration 72, 13-32.

Whyte, G. & Bytheway, A. (1996). Factors affecting information systems' success,International Journal of Service Industry Management, 7(1), 74-93

Wong E. & Tate G. (1994). A Study of user participation in information systems development, Journal of Information Technology. 9, 51-60.

Wood, J. & Silver, D. (1989). Joint application design, New York: Wiley.

١ . يستخدم في هذا البحث مصطلح العوامل أو العناصر أو النواحي أو المواضيع الإدارية والإنسانية ويقصد به "العوامل الإدارية والإنسانية والاقتصادية و الغير فنية الموضحة في جدول (١).

٢ . عندما نستخدم مصطلح "تطوير مشاريع نظم المعلومات" فهو تعبير عام يشمل كل المشاريع المتعلقة بتحليل وتصميم وتنفيذ تقنية المعلومات (IT) ومن أهمها تطبيق الحكومة الإليكترونية.

تداعيات أزمة القروض على الأسواق العربيــة

أزمة الأسواق المالية الأميركية وتأثيراتها العربية والعالمية

تعرضت أسواق المال العالمية لانخفاضات حادة بعد هبوط كبير في أسواق المال الأميركية. وكانت الأسواق العربية عامة والخليجية خاصة من المتأثرين سلبيا بهذه الأزمة المالية حيث شهدت تراجعات حادة وانها تعود الى أزمة الإقراض في الولايات المتحدة التي كانت الشرارة الأولى حيث خرجت ضوابط الاقتراض عن المنطق سواء الاقتراض من الشركات أو الأفراد، وصار بإمكان أي شخص أو بنك توفير التأمينات بغض النظر عن جدوى الاقتراض أو إمكانية سداد القرض.حتى بتنا نسمع اليوم عن تعرض مصارف كبيرة لأزمة سيولة.

وإن البورصات في العالم تأثرت بما حدث بشكل مباشر. مما تثير المخاوف من تباطؤ الاقتصاد الأميركي مخاوف عالمية من حدوث ركود في الاقتصاد العالمي و إن الخوف من الوضع السياسي والاقتصادي يجعل المستثمر يبتعد عن الاستثمار في الوقت الحاضر. ولا بد من عمل آليات السوق دائما.

الاقتصاد الأميركي

وحول أسباب هذا التأثير المباشر للاقتصاد الأميركي على الاقتصاد العالمي إن السبب يعود إلى ضخامة الاقتصاد الأميركي إذ انه الأكبر في العالم بحجم يبلغ ١٤ تريليون دولار وتشكل تجارة الولايات المتحدة الخارجية ١٠٪ من التجارة العالمية.

الأسواق العربية

أن السوق الأميركية سوقا قيادية للأسواق المالية العالمية، وأكثر من مرة عندما تهتز السوق الأميركية تبدأ الأسواق العالمية بالاهتزاز في أوروبا وآسيا حيث تكررت هذه الحالة أكثر من مرة و دائما يحدث انخفاض في الأسواق العربية عند انخفاض الأسواق الأميركية ،فالأسواق الناشئة ومنها العربية تتسم بالتذبذب بشكل أكبر من الأسواق الأميركية والأوروبية لأن طبيعة الأسواق الناشئة تسجل ارتفاعا أعلى وانخفاضا أكثر.

وتتميز الأسواق العربية بقلة الخبرة لدى المتعاملين فيها مقارنة بأسواق أوروبا وأميركا التي يكون أكثر المتعاملين فيها من المؤسسات المالية بينما ٧٠٪ من المتعاملين في السوق المصرية هم من الأفراد.

ومع ذلك يتوقع استرداد الأسواق العربية بعض انخفاضاتها بعد تعرضها لهبوط كبير خلال الأيام . كما يفترض أن تستفيد دول الخليج من السيولة التي توفرها إيرادات النفط الكبيرة ولا تتأثر بانخفاضات السوق الأميركية لأنه يفترض أن يكون اتجاه الأسواق العربية صعوديا لأن البورصات تعكس الوضع الاقتصادي.

وبحسب نيويورك تايمز، فان واشنطن تعتزم شراء حصص فى راسمال "عدد كبير من المصارف الاميركية فى محاولة لاستعادة الثقة فى النظام المالي".

وردا على سؤال حول احتمال تاميم بعض المصارف، قالت المستشارة الالمانية انغيلا ميركل انه "لا يمكنها استبعاد اى شيء نهائيا".

وبدات الأزمة تتوسع الى قطاعات اقتصادية اخرى فى اوروبا مثل القطاع العقاري.

ودعا المدير العام لصندوق النقد الدولى دومينيك ستروس-كان الدول الاوروبية الى رص الصفوف. وراى "ان لا وجود لحل وطنى فى ازمة مثل هذه".

ويتابع هؤلاء ان خطة الرئيس الامريكى جورج بوش الانقاذية للازمة هى ضرورة ولكنها غير كافية وان المعالجات يجب ان تكون اعمق من ذلك بكثير وهناك رأيان فى الكونغرس احدهما ديمقراطى يريد اشرافا اقوى للحكومة وللكونغرس على تنفيذ الخطة وهناك كتلة جمهورية فى الكونغرس تقول يجب الا نتدخل نهائيا فلندع الناس تفلس والشركات ايضا لان ايديولوجيتنا لا تسمح بتدخل الدولة بهذا الشكل فى الاسواق وكان الرأيان متناقضين الى ان وصلت الخطة كحل وسط بين الطرفين.

وبعد اعطاء دروس فى الليبيرالية وحسن الادارة لسنوات، تبدو الولايات المتحدة الان فى وضع المتهم فى الأزمة المالية.

في النهايـــة أزمـــــة ثقـــة :

ان الخوف والذعر في قلوب كل المستثمرين فى البورصات العالمية، دفعهم الى بيع ما يملكون من أسهم، ممسكين عن الشراء، فشرعت البورصات وأسهمها تتهاوى، إنهم يبيعون أسهمهم بالجملة، ولا يشترون، فـ التسييل"، أي تحويل الأسهم إلى نقود. أ ما عاقبة "التسييل" فهو ارتفاع سعر الذهب، وسعر الدولار، وكلما ارتفع سعر الدولار هبط سعر برميل النفط.

ان المهم الآن هو وقف الانهيار المتسارع فى أسواق الأسهم، والذى يتسبَّب بهخوف المستثمرين فى الأسهم على أموالهم ، فالمصارف التى يقرض بعضها بعضاً لساعات مصابة الآن بمرض نفسي، هو مرض انعدام الثقة ببعضها بعضاً، فالمصرف الذى يملك سيولة، أى نقود، يخشى الآن أن يقرض مصرفاً آخر "لساعات" لأنَّه لا يثق بقدرة المصرف المقترض على إعادة القرض مع فوائده إلى المصرف المُقرِض. والمصرف، الذى يقرض مالاً لساعات لمصرف آخر، هو المُقرِض الأكبر فى النظام المصرفي.

إنَّ مهمة الساعة لدى الدول والحكومات الآن هى أن تفعل شيئاً يعالج مرض انعدام الثقة بين المصارف، ويشجِّعها على إقراض بعضها بعضاً لساعات، فإذا أُنجِزت هذه المهمة على خير وجه أصبح ممكناً أن تملك المصارف "المُقتَرِضة من مصارف أخرى" سيولة كافية، و يشجِّعها على، استئناف الإقراض للأفراد والشركات "الصناعية والتجارية.." فينتهى التباطؤ فى الاقتصاد الحقيقي .

كما أثبتت التطورات المتسارعة للأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة أنه لا يمكن لأي دولة بمفردها مواجهة نتائجها وتداعياتها وظهر ذلك جليا في الإجراءات المشتركة التي اتخذتها الدول الأوروبيــــة والدول الصناعية الكبرى مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها .

ولذلك فإن التنسيق بين الدول العربية لمواجهة تأثيرات هذه الأزمة هو ضرورة حتمية لا مفر منها ,وقد أخذت مصر زمام المبادرة لتحقيق التعاون في اتخاذ إجراءات فعالة لتجنب مخاطر التأثيرات السلبية لهذه الأزمة على خطط التنمية في الدول العربيةو أن تعزيز هذه العلاقات الاقتصادية سيكون هو حجر الزاوية في دعم التنسيق العربي لمواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية



في مؤتمر لجمعية المستقبل عن تنمية الاستثمار في الموارد البشرية

جمال مبارك: هدفنا مكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير فرص العمل والخدمات الأساسية للمواطنين

الالتزام بمواصلة العمل لتأهيل الشباب وإمدادهم بالمهارات للمنافسة في سوق العمل

عقدت جمعية " جيل المستقبل " برئاسة السيد جمال مبارك رئيس مجلس الإدارة مؤتمرا موسعا تحت عنوان (الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية) ,وذلك في إطار احتفالية الجمعية بمناسبة مرور ١٠ سنوات علي تأسيسها .

واستهدف المؤتمر القاء الضوء علي تنمية الموارد البشرية باعتبارها القوة المحركة للتنمية الاقتصادية والتاكيد على دور القطاع الخاص بشكل استراتيجي في توجيه جهود الاستثمار نحو التنمية الاجتماعية .

وضم المؤتمرمجموعة من صناع القرار من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لفهم أفضل للفرص والتحديات من أجل تطوير الموارد البشرية ، كما تناول المؤتمر دور المشاركة الاجتماعية الفعال في التعليم وذلك في إطار حرص الدولة علي تفعيل سياسة اللامركزية في التعليم .

وتكون المؤتمر من ثلاث جلسات الأولي بعنوان " المسئولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كقوة دافعة للتغيير الاجتماعي " حيث استعرضت الجلسة النماذج الناجحة في إطار تطوير الموارد البشرية وابراز دور قادة الموارد البشرية في قيادة وتعزيز المسئولية الاجتماعية للشركات ربط دروها الاجتماعي بأهدافها الاستراتيجية حيث رأس هذه الجلسة المهندس رشيد محمد رشيد وزيرالصناعة والتجارة وعضو مجلس إدارة جمعية " جيل المستقبل ".

وناقشت الجلسة الثانية للمؤتمر (الاستثمار في الموارد البشرية .. ضرورة تنموية) بعنوان " رفع قدرات المجتمع المدني بأستخدام تكنولوجيا المعلومات " أهمية دور المجتمع المدني في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف القطاعات خاصة التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية بالاضافة إلي ضرورة رفع القدرات البشرية للعاملين في الجمعيات الأهلية . وركزت الجلسة علي الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة الجمعيات الأهلية وطرق الاستفادة من تقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تبادل الخبرات والتواصل بين الجمعيات الأهلية والمجتمع .ورأس هذه الجلسة الدكتور طارق كامل وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

أما الجلسة الثالثة للمؤتمر التي عقدت تحت عنوان " المشاركة المجتمعية ودورها الفاعل في التعليم تناولت تعزيز دورالمجتمع المدني والمحليات في إدارة العملية التعليمية لضمان جودة مخرجاتها وذلك في إطار حرص الدولة علي تفعيل سياسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتأمين الموارد اللازمة للمحليات للقيام بدور نشيط في رفع مستوي التعليم . وهذه الجلسة رأسها الدكتور حسام بدراوي رئيس لجنة التعليم بالحزب الوطني وعرض فيها التجارب الناجحة التي تمت علي أرض الواقع والتي تمثل نموذجا للشراكة الهادفة بين كافة أطراف المجتمع والادارة الحكومية ، وأيضا إلقاء الضوء علي الدور الجديد لوزارة التربية والتعليم كمنظم وواضع للسياسات التعليمية وذلك في ظل تعزيز دور المشاركة المجتمعية في الإشراف والمساءلة .

وأضاف جمال مبارك أن تحقيق هذا الهدف يشير إلي العديد من الموضوعات مثل دور الموازنة العامة وتوجيه الموارد الإضافية لها بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد الجديدة لمصلحة الأسر الأكثر احتياجا ,إلي جانب توفير الموارد الأساسية من تعليم وصحة وإسكان وتخطيط احوزة القري ومؤكدا أنه سيتم تطبيق هذه السياسات بشكل عملي يضمن الاستهداف البشري للأسر الأكثر احتياجا والاستهداف الجغرافي للقري الأكثر فقرا ، وأنه من خلال ذلك يتحقق الارتفاع بمستوي المعيشة وزيادة جودة الحياة والخدمات .

وأضاف أمين السياسات ان تحقيق هذه الأهداف يتطلب مناقشة كثير



جمال مبارك
رئيس مجلس ادارة جمعية (جيل المستقبل)

من القضايا المرتبطة بالتشغيل والاستثمار والتجارة الداخلية وتنظيم الأسواق وحماية المستهلك وكلها موضوعات سوف يبحثها المؤتمر .

مطلوب أوراق العمل

وأكد رئيس الجمعية السيد جمال مبارك التزامها تجاه المجتمع المصري لمواصلة العمل الجاد والدءوب نحو تأهيل شباب مصر من خريجي جامعاتها وإمدادهم بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل وتفتح أمامهم مجالات وفرص الحصول علي وظيفة .

وأرست الجمعية منذ انشائها ,كما قال جمال مبارك ,تقليدا جديدا ونموذجا رائدا في مجال العمل الاجتماعي ، حيث لم يقتصر دورها علي مجالات العمل الأهلي التقليدي، وإنما امتد ليقتحم مشكلة من المشاكل الحيوية التي يعاني منها الشباب وهي مشكلة البطالة ,حيث حققت الجمعية أعلي معدلات للتوظيف باتاحة منح لخريجي الجامعات المصرية للالتحاق ببرامج تدريبية تنظمها الجمعية لتأهيلهم ورفع كفاءتهم لسد الفجوة بين قدرات ومهارات الخريج ومتطلبات سوق العمل .

وأكد أن فكرة إنشاء جمعية جيل المستقبل منذ عشرة أعوام كان خطوة في اتجاه دفع عجلة التنمية الاقتصادية في مصر من خلال إعداد الكوادر البشرية القادرة علي التطوير وزيادة الانتاج والحفاظ علي الموقع الريادي لمصر علي الخريطة الاقليمية بما يمكنها من مواجهة تحديات اليوم التي تتسم بالمنافسة والديناميكية والتطور المذهل خاصة في ظل ما تفرضه التغيرات العالمية والعولمة واقتصاديات السوق الحرة .

وقال إنه تم وضع تلك التحديات نصب أعيننا كدافع للانجاز ونتيجة للتعاون المثمر بين جمعيات جيل المستقبل وشركاء النجاح البارزين فنجحت الجمعية في تحقيق أعلي معدلات التوظيف .

وأكد أنه علي مدي هذه الاعوام العشرة استطاعت الجمعية أن تصل إلي الريادة في مجال تنمية ثروة مصر من الموارد البشرية بتحقيق الهدف الرئيسي من رسالتها في المجتمع وهو المساهمة في حل مشكلة البطالة , حيث قامت الجمعية بتدريب أكثر من ٤٠ ألفا من خريجي الجامعات المصرية ,وبلغت معدلات التوظيف بين هؤلاء الخريجين ٩٠٪.

ولفت السيد جمال مبارك إلي أن الجمعية ستحتفل في عامها العاشر بتخريج أكثر من ألف مهندس متخصص من خلال المنح التي تقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ,بالاضافة إلي أكثر من ألف خريج من القادة والمديرين في مختلف المستويات الإدارية لخدمة مختلف القطاعات والصناعات المصرية في القطاعين الحكومي والخاص .

أن الجمعية تسعي لاستمرار التوسع علي المستويين الإقليمي والدولي وإضافة شركاء جدد يؤمنون برسالتها لكي تصل إلي أعلي مستويات الاداء وتحقق انتشارا واسعا علي كل المستويات .

وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية

هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

جهاز تنمية مدينة السادات

إدارة العلاقات العامة



المهندس محمد نبيه عبد الموجود
رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن نسبة إصدار التراخيص لمشروع ابنى بيتك بمدينة السادات تعدى نسبة الـ ٨٥٪ للمرحلة الأولى والثانية لمن قاموا باستلام الأراضى المخصصة لهم فى الفترة من ٢٠٠٨/٥/١٨ إلى ٢٠٠٨/٨/٥ وهى تمثل المرحلتين الأولى والثانية وكان عدد القطع التى صدر لها ترخيص هو ٢٧٩٦ قطعة من إجمالى ٥٣٣٣ قطعة منهم ١٠٤ رخصة بنظام الحوائط الحاملة بعد موافقة السلطة المختصة تخفيفاً على المواطنين وتحقيقاً لرغبتهم.

وقد أكد سيادته أن المشروع يسير بخطوات جادة حيث يقوم المستفيد بعمل جسات حقيقية للوقوف على نوعية التربة وغير مسموح بعمل جسات وهمية ويراقب ذلك عدد من مهندسى الجهاز بإدارة التراخيص.

هذا وقد أوشك جزء كبير من الذين بدأو فى البناء على الانتهاء من المرحلة الأولى وهى بناء القواعد والأعمدة والحوائط رغبة فى صرف قيمة خمسة آلاف جنيه الأولى من الدعم المقرر حسب القواعد المعمول بها فى هذا الشأن.

كما أكد سيادته أن الجادين فى مشروع ابنى بيتك سينالوا كل الدعم المادى والمعنوى لالتزامهم بالمدد المقررة والمواعيد المحددة.

وقد أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز مدينة السادات أن الجهاز يقوم بتسليم الرسومات الهندسية لمن انتهى من إجراءات التراخيص للالتزام بما جاء فيها من رسومات معمارية للحفاظ على المظهر العام ويجوز للمستفيد أن يقوم بالبناء بنظام الحوائط الحاملة بشرط تحقيق عنصر الأمان وعدم تغيير المظهر العام للمنشأ.

هذا وتعد مدينة السادات من المدن الأولى فى إصدار التراخيص بهذا الكم فى مشروع ابنى بيتك لتقديم كل التسهيل والعون الذى من شأنه عدم إعاقة المستفيد بشرط عدم الإخلال بالقواعد المنصوص عليها وإلا تعرض صاحبه المخالفة للإجراءات القانونية هذا وقد تم صرف الدعم لمن أنهوا المرحلة الأولى بما قيمته خمسة آلاف جنيه لعدد ٩٨٩ مستفيد من مشروع «ابنى بيتك» وهذه طفرة أخرى تحسب لمدينة السادات الرائدة فى هذا المجال.

أكد السيد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود . رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن السيد المهندس/ أحمد المغربى . وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية ومجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة قد وافق على تخصيص المساحات الآتى ذكرها لكل من الشركات المذكورة بعد ذلك فى إطار البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية وضمن المشروع القومى للإسكان والذى حظيت به مدينة السادات للمشاركة فى تنفيذ برنامج السيد/ رئيس الجمهورية وبيانها كالتالى:

١ . تخصيص مساحة ٨٠.٠٣ فدان بالمنطقة السكنية الثانية عشر لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ يوازى ٥٠٪ من المساحة المخصصة وإسكان حر على مساحة الـ ٥٠٪ الأخرى فقامت الشركة الرباعية للنسجيات المخصص لها المساحة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٢ . تم تخصيص مساحة ٣٢.١ فدان لوزارة الأوقاف بالمنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة مائة بالمائة على المساحة المخصصة وقامت وزارة الأوقاف باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٣ . تم تخصيص مساحة ٣١.٥ فدان لنقابة المهندسين بالمنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ٥٠٪ إسكان قومى، ٥٠٪ إسكان حر وقامت النقابة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٤ . تم تخصيص مساحة ٢١.٣٤ فدان لشركة قرطبة للاستثمار العقارى والسياحى بذات المنطقة السكنية الثانية والثلاثين وذلك لإقامة وحدات سكنية بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ١٠٠٪ على المساحة المخصصة وقامت الشركة باستلام الموقع تمهيداً للبدء فى التنفيذ.

٥ . تم تخصيص مساحة (٤) أفدانة لنقابة المحامين الفرعية بالمنوفية لإقامة مشروع إسكان لمساحة ٦٣م٢ ضمن المشروع القومى للإسكان على نسبة ١٠٠٪ من مساحة الأرض المخصصة بالمنطقة الثانية والثلاثين السكنية.

٦ . تم تخصيص مساحة ١٠٨ فدان لوزارة العدل بالمنطقة السكنية الواحدة والثلاثين لإقامة وحدات سكنية على مساحة ١٠٠٪ من المساحة والوحدة بمساحة ٦٣٪.

٧ . تم تخصيص مساحة ١١.٥ فدان بالمنطقة السكنية الثالثة والثلاثين لإقامة وحدات سكنية ضمن المشروع القومى للإسكان بمساحة ٦٣م٢ بنسبة ١٠٠٪ من المساحة المخصصة.

٨ . وبهذا تكون مدينة السادات لها نصيب وافر فى المشروع القومى للإسكان الذى يحقق جذب كبير للمواطنين للإقامة بمدينة السادات

فتزيد أعمال التنمية وتزدهر المدينة أكثر وأكثر وذلك ضمن البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية.

أكد المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

. إنه فى سابقة هى الأولى من نوعها وافق السيد اللواء مهندس/ سامى عمارة. محافظ المنوفية على الطلب المقدم من جهاز المدينة بالمنوفية على ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص للعمل كمواصلات داخلية حمولة (٧) راكب لربط المناطق بعضها البعض بناءاً على خط سير تم وضعه بين مشروع النقل الداخلى (السرفيس) بجهاز المدينة وإدارة المرور وكذا لربط المناطق الصناعية لتخفيف العبء والمعاناة عن سكانى المدينة وكذا للهروب من الانتظار طويلاً لمواصلة تنقلهم إلى حيث يشاءون.

. وصدر قرار السيد محافظ المنوفية بتولى وحدة مرور السادات ترخيص عدد (٣٠) سيارة ميكروباص (سرفيس أجرة) داخل المناطق السكنية والصناعية بالمدينة وهى القرار الذى يصدر لأول مرة منذ أكثر من عشرين عاماً لتنعم المدينة بالمواصلات الداخلية وجاءت الشروط للترخيص أن تكون السيارة ميكروباص حمولة (٧) راكب موديل ٢٠٠٨ ذات لون أخضر × أصفر لتوحيد لون السرفيس بالمدينة وأن يكون طالب الترخيص (المالك) من المقيمين بالمدينة لمدة لا تقل عن عامين ثابتة ببطاقة الرقم القومى وأن يكون السائق حاصلاً على رخصة مهنية وحاصلاً على مؤهل علمى لا يقل عن متوسط وأن لا يكون قد سبق له ترخيص سيارة أجرة أو تاكسى وأن تلتزم السيارة بالعمل داخل نطاق المدينة طلقاً لخط سيرها ولا يجوز تجاوز ذلك إلا بتصريح من وحدة المرور وألا يتعدى سن المالك عن ٣٥ سنة وأن يكون من شباب الخريجين.

. كما أضاف رئيس جهاز مدينة السادات أن المشروع ساهم فى حل المواصلات الداخلية وهذا العدد يعتبر نواة للبدء فى المشروع وأنه بلا شك سيتوسع كلما زادت المناطق الصناعية والسكنية وخاصة مع بدء تسليم مشروع ابنى بيتك لتسهيل التنقل لمالكى قطع الأراضى والأماكن التجارية وكذلك سيساهم هذا المشروع فى تشغيل عدد من الخريجين مما سيسهم فى تقليل أعداد العاطلين بقدر ملحوظ.

. ومن الجدير بالذكر أن جهاز المدينة ومحافظة المنوفية بينهم روابط قوية وتنسيق عام من أجل الارتقاء بالمدينة وازدهارها وأن هذا التنسيق والتعاون من شأنه تخفيف العبء على المواطنين والإحساس بما يتألمون منه ويؤدى ذلك إلى سرعة اتخاذ القرار بما يجعل السادات مدينة جاذبة وخاصة بعد تسليم مشروع ابنى بيتك وتسليم الإسكان المطور الاقتصادى وهذه المشروعات جميعها تأتى فى إطار البرنامج الانتخابى للسيد/ رئيس الجمهورية والمشروع القومى للإسكان.

. وفى بشرى جديدة ونظراً لنجاح هذا المشروع فقد أعلن المهندس/ محمد نبيه عبدالموجود. رئيس الجهاز أن السيد اللواء/ محافظ المنوفية قد وافق على (٢٠) سيارة أخرى لتصبح إجمالى سيارات الميكروباص المخصصة لهذا المشروع (ربط المناطق السكنية والصناعية) بمواصلات داخلية عدد (٥٠) خمسون سيارة فهنيئاً لمدينة السادات بمحافظها اللواء/ سامى عمارة الذى لم يبخل بجهد يدخره لتنمية المدينة ويظهر ذلك فى زيارات سيادته المتكررة وهنيئاً لمدينة السادات برئيس جهازها الذى دائماً يطمع فى مزيد من التنمية والازدهار.

أكد السيد المهندس محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن منظومة التشجير بالمدينة أصبحت واضحة وظاهرة بل من العلامات المميزة لمدينة السادات، فالمسطحات الخضراء المنتشرة بين المساكن وفى خلال الفراغات البيئية للعمارات بعضها البعض وتشجير جانبى الطرق وجزر الطرق المزدوجة والتى باتت واضحة فى جميع المناطق السكنية والصناعية ويأتى ذلك مرحليا وطبقا للخطة الموضوعة وجاء الدور على المنطقة السكنية الرابعة التى كانت محرومة من هذه الميزة لسنوات طوال حتى تم إسناد تنفيذ المسطحات الخضراء والتنسيق البيئى لها لأحد الشركات المتخصصة وذلك بقيمة إجمالية ٤٣٠٩٧٣ جنيها حتى تكتمل منظومة التشجير فى جميع المناطق السكنية وكذلك تم إسناد تنفيذ المسطحات الخضراء للمنطقة السكنية لأحد الشركات المتخصصة بمبلغ ٥٥٤١٩٥٠ جنيها وقد تم الانتهاء من التنفيذ ويتبقى الجزء الأهم من الأهالى والمواطنين للحفاظ على هذه المسطحات التى تبعث الراحة والطمأنينة وتعتبر متنفس رئوى لهم ونهيب بهم الارتقاء بالسلوكيات الحضارية حتى تبقى مدينة السادات مميزة دائما ولا يضاهيها أى مدينة أخرى سواء قديمة أو مدينة جديدة فى انتشار المسطحات الخضراء التى تعتبر بعد بيئى تأخذه المدينة فى التخطيط دائما لجميع مشروعاتها.

أكد السيد المهندس محمود نبيه عبدالموجود رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أن الخطة الحالية للعام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ تتضمن إنشاء عدد خمسة مدارس تعليم أساسى جديدة بالمناطق السكنية الرابعة والخامسة والسادسة والتاسعة والحادية عشر وذلك بقيمة إجمالية ١٠ ملايين جنيه وأن بناء هذه المدارس جاء بهدف تخفيض الكثافة الطلابية التى وصلت بالفصل الواحد من ٤٠ إلى ٥٠ تلميذا فى مدارس المدينة البالغ عددهم (١٨) مدرسة. ومن الجدير بالذكر أن التعليم فى المدينة متنوع ما بين المدارس الخاصة والتجريبية والتعليم العام ويبدأ من مدارس البيبى كلاس حتى مدارس مبارك كول التجارية والصناعية والزراعية والمعاهد الأزهرية ثم كليات جامعة المنوفية الستة وهى (كلية التجارة. كلية التربية. كلية الحقوق. كلية الطب البيطرى. كلية السياحة والفنادق. كلية التربية الرياضية) وعدد اثنين معهد متخصص مثل معهد البيئة الصحراوية ،معهد الهندسة الوراثية.

كما أكد سيادته أنه جارى السير فى إجراءات طرح تنفيذ هذه المدارس الخمس بمعرفة هيئة الأبنية التعليمية وأن التمويل يتم بمعرفة جهاز المدينة وسيقوم الجهاز بتسليمها إلى وزارة التربية والتعليم بعد إنهائها بنظام نقل الأصول تمهيدا لتأسيسها وبدء الدراسة بها، ومن المتوقع الانتهاء من هذه الأعمال فى أول العام الدراسى ٢٠٠٩/ ٢٠١٠..

أكد المهندس محمد نبيه عبدالموجود. رئيس جهاز تنمية مدينة السادات

أنه جارى البدء فى إجراءات إسناد تنفيذ محطة معالجة ميكانيكية ثلاثية لمياه الصرف الصناعى الناتج من المناطق الصناعية ومن المتوقع أن يتكلف إنشاء هذه المحطة بتكلفة مائة مليون جنيه لمعالجة ١٠٠ ألف متر مكعب من مياه الصرف الصناعى على خمس مراحل..

ومن الجدير بالذكر أنه يتم معالجة مياه الصرف الصحى والصناعى بنظام برك الأكسدة والمعالجة الطبيعية بتعرض سطح مياه الصرف للأكسجين الجوى الذى يزيد من نشاط البكتريا النافعة ويقتل نشاط البكتريا الضارة.

وحتى تؤدى برك الأكسدة عملها بكفاءة تم تزويدها بعدد اثنين حوض لا هوائى لحجز نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من الحمل العضوى لمياه الصرف الصحى.

ويأتى إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية الثلاثية فى إطار خطة جهاز المدينة لفصل مياه الصرف الصناعى عن الصرف الصحى وذلك لطبيعة معالجة كل نوع من هذه المياه وذلك للاستفادة من مياه الصرف المعالجة فى زراعة الغابات الشجرية والتى تعد من التجارب الناجحة بالمدينة لما لها من بعد بيئى حيث تم إنشاء مزرعة على مساحة ١١٠٠ فدان تروى جميعا بمياه الصرف المعالجة وتم زراعتها بأشجار لها مردود اقتصادى فى صناعة الأخشاب ومنتجاته المختلفة مثل أشجار الكافور والكازورينا والسرو..

ومن المؤكد أن محطة المعالجة الميكانيكية ستقوم باستيعاب صرف ما يزيد على ٢٨٢ مصنع منتج وكذا عدد ٣٣٩ مصنعا تحت الإنشاء. علما بأن المساحة المخصصة لهذه المحطة ١٠٠ فدان وأن أعمال الطرح على المقاولين المختصين يتم بمعرفة الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحى للمرحلة الأولى لمعالجة عشرون ألف متر مكعب من مياه الصرف الصناعى وتأتى باقى المراحل الخمس تباعا بالتوازى مع إنشاء مصانع أكثر ودخولها الخدمة ومن المعروف أن هيئة التنمية الصناعية هى الجهة المسئولة عن تخصيص الأراضى الصناعية بمدينة السادات وباقى المناطق الصناعية.

وبهذا سيتم تخصيص برك الأكسدة لمعالجة الصرف الصحى فقط بعد الانتهاء من إنشاء محطة المعالجة الميكانيكية لمياه الصرف الصناعى.



المصرف العربى الدولى
ARAB INTERNATIONA BANK

تم تأسيس المصرف العربي الدولي بموجب اتفاقية في عام ١٩٧٤ وبموجب هذه الاتفاقية يتمتع المصرف ببعض المزايا والحصانات داخل كل دولة من الدول الأعضاء (المساهمين) ومن بين هذه المزايا ما يلي :

(١) لا تسرى على المصرف القوانين المنظمة للمصارف والائتمان والرقابة على النقد والمؤسسات العامة أو ذات النفع العام وشركات القطاع العام والشركات المساهمة.

(٢) لا يجوز اتخاذ أية إجراءات نحو تأميم أو مصادرة أو فرض الحراسة على أنصبة مساهمي المصرف أو على المبالغ المودعة به .

(٣) لا تخضع سجلات المصرف ووثائقه ومحفوظاته لقوانين وقواعد الرقابة والتفتيش القضائي أو الادارى أو المحاسبي .

(٤) حسابات المودعين سرية ولا يجوز الاطلاع عليها أو اتخاذ إجراءات الحجز القضائي أو الإداري عليها .

(٥) أموال المصرف وارباحه وتوزيعاته وكافة أوجه نشاطه وعملياته المصرفية معفاة من كافة أنواع الضرائب والرسوم والدمغات .

(٦) لا يلتزم بتحصيل أو سداد اى نوع من الضرائب أو الرسوم أو الدمغات التي قد تفرض على عملائه .

رأس المال المصرح به	٣٠٠ مليون دولار أمريكي
رأس المال المدفوع	٣٠٠ مليون دولار امريكي في ٣١ / ١٢ /٢٠٠٧
الاحتياطيات والأرباح المرحلة	٢١٠ مليون دولار امريكي
حقوق الملكية	٥٣٤ مليون دولار امريكي ٢٠٠٧/١٢/٣١
مجموع الأصول	٤٢٠٠ مليون دولار امريكي في ٢٠٠٧/١٢/٣١

المركز الرئيسي : ٣٥ ش عبد الخالق ثروت . القاهرة ت: ٢٣٩١٦٤٩٢/٢٣٩١٦٢٣٣
فاكس ARIBEGCX2٣٩١٦٢٣٣ سويفت AIBEX ٩٢٠٩٨/ AIB تلكس :٩٢٠٧٩

دور الإدارة والجمعيات الأهلية في حماية الوعي البيئي والثقافة البيئية ومهامها الأساسية

إعداد: محمد عبد الحكيم
رئيس الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

تهدف الثقافة البيئية إلي تطوير الوعي البيئي وخلق المعرفة البيئية الأساسية بغية بلورة سلوك بيئي إيجابي ودائم، والذي بمثابة الشرط الأساسي كي يستطيع كل شخص أن يؤدي دوره بشكل فعال في حماية البيئة وبالتالي المساهمة في الحفاظ على الصحة العامة. وهنا تكمن أهمية الثقافة البيئية والسعي الدؤوب لتطويرها، بغية نشرها وإنضاجها لتتحول بذلك إلي مجال خاص مهم وقائم بذاته قادر على أن يأخذ دوره في المناهج التدريسية في كافة المراحل المدرسية والجامعية بهدف تنشئة أجيال بعقول جديدة تعي مفهوم الثقافة البيئية وتعمل على تطبيقها أن تأمين الأسس الطبيعية للحياة الإنسانية من خلال حماية مسئولة للبيئة متمثلة بالوقاية الاحتياطية ضد الأخطار البيئية على ضوء وجهات النظر الإيكولوجية والأيكونومية والاجتماعية يعتبر اليوم وعلى المستويين الوطني والعالمي إجراء أساسيا لضمان مستقبل أمن من المشاكل البيئية. هذا ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إدراك ونشر وتطبيق ما يسمي بمفهوم السياسة البيئية.

وتمثل السياسة البيئية جزءاً من السياسة العامة والضرورية لمستقبل إنسان أفضل، كما أن مهمة السياسة البيئية لا تنحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية المتواجدة أصلاً وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، كما تسعى إلي إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمته من كافة أشكال التلوث.

إن الدور الذي ينبغي على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية. ففي الوقت الذي تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية تسعي الثقافة البيئية على التوازي وباهتمام متزايد لإحداث تغيرات في طرق التفكير والسلوك البيئي عند الإنسان. حيث أن جسر العبور إلي مجتمع يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه المجتمع والنهوض به بحيث يتصرف كل شخص وكأنه صاحب قرار ناضج.

الثقافة البيئية تتحقق في كل مراحل وتجهيزات جوهر العملية الثقافية وفي مجال متابعة التعلم الحر وأيضاً في كافة المنظمات والجمعيات التي تسعي لحماية البيئة والطبيعة. ذلك من خلال عمليات تعلم وتعليم منهجية ومنظمة ومبرمجة زمنياً وذلك بهدف بناء جيل ذا كفاءة عالية واستعداد للتعامل بخبره وبكامل المسؤولية مع قضايا البيئة. من خلال هذه التحديدات تكتسب الثقافة البيئية مفهوماً مختلفاً يميزها عن الشكل الإخباري للاهتمام بقضايا البيئة والذي يضع بالاعتبار الأول الطريقة العفوية المشروطة بحالة ما.

وبناء عليه فإن السياسة البيئية بارتباطها الوثيق مع الثقافة البيئية لها أهداف جوهرية أساسية وأخرى ثانوية.

إن الأهداف الجوهرية يمكن حصرها بالنقاط الرئيسية التالية:

- إن حماية وحفظ صحة وحياة الإنسان هي التزام وواجب أخلاقي من المفروض أن يؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بأي عمل من قبل المجتمع والدولة.
- إن الحماية والتطوير المستديم للنظام الطبيعي والنباتي والحيواني وكافة الأنظمة الأيكولوجية في تنوعها وجمالها وماهيتها ما هو إلا مساهمة رئيسية من أجل استقرار المنظر الطبيعي العام وكذلك لحماية التنوع الحيوي الشامل.
- حماية المصادر الطبيعية كالتربة والماء والهواء والمناخ والتي تعتبر كجزء رئيسي من النظام البيئي وفي الوقت نفسه كأساس للتواجد والمعيشة للإنسان والحيوان والنبات ولمتطلبات الاستثمار المتنوعة للمجتمع الإنساني.
- حماية وحفظ الموارد المعنوية والتراث الحضاري كقيم حضارية وثقافية واقتصادية للفرد والمجتمع.
- العمل على حفظ وترسيخ وتوسيع فضاءات حرة وذلك لخدمة الأجيال المستقبلية وأيضاً بهدف الحفاظ على التنوع البيئي الحيوي والأماكن الطبيعية.
- استبدال المصادر الأحفورية بالمصادر الطاقية البديلة.

أما الأهداف الثانوية للسياسة البيئية فتنحصر بحل المشاكل التالية:

- الإدارة المتكاملة للمخلفات والمواد الخطرة والمواد الكيميائية.
- حماية الصرف الصحي.
- نظافة الهواء.
- تجنب الضجيج.

- مكافحة التصحر وإنقاذ المنظر الطبيعي العام من الهلاك الناتج عن التلوث البيئي.

إن إحدى أهم التزامات الدولة وأكثرها خصوصية تكمن في تحديد الشروط الضرورية لحماية البيئة وتجنب المشاكل البيئية والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

إصدار القوانين والأوامر الإدارية المتعلقة بكافة مجالات حماية البيئة على أن تتضمن هذه القوانين الشروط الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة من السياسة البيئية. هذا بالإضافة إلي إمكانية فرض ضرائب ورسوم بيئية بحسب المبدأ "من يستهلك البيئة ومواردها أكثر يدفع أكثر"، هذا ويمكن استخدام الضرائب المقررة لدعم مشاريع حماية المناخ أو كاستثمارات في مجال الطاقات البديلة.

كذلك ينبغي منح إعانات مالية وإيجاد وتطوير مواد استعمال ذات مواصفات رفيقة بالبيئة، وتطوير عمليات إنتاجية فقيرة العوادم والعمل على تطوير مشاريع وأساليب إعادة الاستثمار الفعال عن طريق إيجاد تقنيات مناسبة للتخلص من النفايات بكافة أشكالها بطرق بيئية سليمة.

ومن الطبيعي ضمن هذا الإطار أن تسعى قوانين حماية البيئة لتحقيق الاستعمال الأمثل للمصادر الطبيعية بما فيها الماء والتربة وذلك عن طريق إيجاد طرق ووسائل رفيقة بالغابات والأرضي والطبيعة بشكل عام.

- العمل على الارتقاء بمستوى الوعي البيئي بين السكان ومتابعة تطوره من خلال برامج ثقافية وإعلامية وكذلك تقديم الاستشارات والنصائح البيئية بغية الوصول إلي الهدف الأكبر وهو خلق نهضة وطنية ذات عزيمة وتصميم على حماية البيئة والوقاية من التلوث والوقوف في وجه المحاولات الرامية لنقل الصناعات الملوثة إلي بلدان العالم الثالث بحجة تشجيع الاستثمار.

- خلق حالة من الانسجام والتعاون المشترك وتبادل الخبرات بين البلد المعني والبلدان المجاورة بالإضافة إلي تأمين وتفعيل جسور التعاون التقني مع البلدان والجامعات الأوربية بهدف تطوير مشروع مشترك ضمن إطار تفعيل السياسة البيئية وابراز دورها الرئيسي في درء المخاطر البيئية واتخاذ التدابير المناسبة للحد من ظهور مشاكل بيئية مستقبلية.

- تقتضي الضرورة تنفيذ دراسات تقييم الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية ومراقبة تطبيقها بالإضافة إلي الاعتماد على ما يسمى باختبار حساسية البيئة ومدى إمكانية التعايش معها، ووضع هذا الاختبار موضع التنفيذ على أن يمتد ليشمل كافة مجالات التخطيط لمشاريع الاستثمار بكافة أشكالها بما فيها الصناعية والإنتاجية أخذين بعين الاعتبار أنواع المنتجات وطرق الإنتاج وكذلك طرق التخلص من النفايات الصادرة عن العملية الإنتاجية.

- تشجيع ترجمة العلوم البيئة في المجال القانوني البيئي والهندسي والاقتصادي والتربوي البيئي إلي اللغة العربية وزيادة فرص التخصص العالي في المجال البيئي من أجل خلق كيانات علمية بيئية قادرة على نشر الثقافة البيئية التقنية الحديثة وفرض تواجدها عالمياً باعتمادها أسلوب ضمان الجودة الشاملة.

وأخيراً فإن السياسة البيئية الناجحة هي تلك السياسة التي تمهد الطريق أمام نشوء وعي وثقافة بيئية، وهي التي تربط النظام الأيكولوجي بالنظام التعليمي وكلاهما بالنظام الاقتصادي ونظام السوق وتحترم وتشجع المسؤولية الذاتية لكل من نظام السوق والاستثمار، وتعمل على إزالة كافة أشكال البيروقراطية أمام التراخيص الهادفة لتخطيط مشاريع رفيقة بالبيئة والإنسان وتمكين المستثمرين والباحثين من الوصول إلي دراسة وفحص كل النواظم واللوائح والمعايير التقنية المتواجدة وإعطاء الضوء الأخضر أمام نورمات جديدة وكذلك التقرب من الشركات الصناعية عن طريق تقديم عروض للمشاركة بنظام جماعي مهتم بإدارة البيئة واختباراتها، واشتراك المواطنين، عن طريق وسائل الإعلام مثلاً، لإبداء الرأي حول البعد البيئ للمشاريع التي يعتزم إنشاؤها وكذلك لإشراكهم في الاتفاقات الصناعية التي يزمع عقدها، وبهذا الشكل يمكن الشروع بمحاولة للاتحاد والتعاون بعيداً عن أي تعارض بين النظام الإيكولوجي والنظام الاقتصادي.

دور الإعلام البيئي:

يعد الإعلام الركيزة الأساسية في مجال التوعية والتربية البيئية..وهذا الاستنتاج ليس من فراغ جاء خاصة بعد تفاقم مشاكل البيئة في العالم وأصبحت الحاجة ماسة إلي توعية المجتمع بشرائحه المختلفة عن الخطر المحيق بالبيئة وأهمية الحفاظ عليها وحمايتها. وقد برز دور الإعلام البيئي كأساس هام في نشر عملية التوعية البيئية لأنه الوسيلة الأكثر تأثيراً في تغيير توجهات الفرد والمجتمع نحو الأهداف المطلوبة والأوسع مساحة في الوصول إلي أكبر عدد ممكن من الأفراد.

ولا يخفى على أحد، دور الإعلام الفعال في التأثير على المجتمع والفرد في شتي القضايا الثقافية منها والسياسية والتعليمية على حد سواء وبفضل ما يمتلكه الإعلام اليوم من تقنيات عالية..يمكن اعتباره أداة مهمة وفعاله في توجيه المجتمع وتثقيفه ونقل المعرفة ونشرها بين فئاته المختلفة ثقافياً وفكرياً لأنه وبوسائله المتعددة وخاصة المسموعة منها والمرئية يستطيع التغلغل بين عموم الناس كما بين مثقفوه وهو الذي يطلع الناس على حقائق الأمور التي تؤثر في مجريات الحياة البشرية لكل مجتمع.

والإعلام البيئي نفسه هو تخصص جديد بدأ ينمو بعد مؤتمر البيئة العالمي الذي عقد في ستوكهولم عام ١٩٧٢ وهو مصطلح مركب من مفهومي الإعلام والبيئة ونحن الآن بحاجة إلي هذا النوع من الإعلام الذي يجب أن يكون ترجمة موضوعية وصادقة للأحداث والحقائق الموجودة على أرض الواقع ونقلها إلي الناس بشكل يساعدهم على فهم المشكلة إضافة إلي تكوين رأي صائب فيما يتعلق بهذه المشكلة البيئية أو تلك من خلال المناقشات واللقاءات واستعراض تجارب الشعوب ومن خلال وسائل الإعلام المختلفة يمكن أيضا إيقاظ

الوعي البيئي لدي المواطنين ونقل المعرفة ونشر القيم الجديدة الخاصة بحماية البيئة والدعوة إلي التخلي عن عادات وسلوكيات ضارة بها.

وهل أدركت الأجهزة القائمة على أمور التربية والتوعية هذه الحقيقة لتصمم برامجها بأساليب وطرق تجعل كل الشرائح الاجتماعية فعاله في أمور المحافظة على البيئة والصحة، إما بسلوك فردي أو من خلال العمل في جمعيات خيرية أو منظمات المجتمع المدني!! وهل تحضي المشكلات البيئية أصلاً اهتماماً من قبل صحفيينا!! أم أن طبيعة المشكلة البيئية تبقي بعيداً عن اهتمام الصحفيين إلا إذا تحولت إلي كارثة تحصد البشر .

والإعلام البيئي يساهم بشكل كبير وملحوظ في بناء النمط التفكيرى للإنسان، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير المباشر للإعلام في شخصيته فيجد نفسه مجبر للاستماع والمشاهدة والقراءة، وبالتالي فإن الإعلام سوف يحدث تغيير على هذا الإنسان، بالطبع فإن الإعلام يحدث تغيير في تفكير الإنسان وسلوكه ولكن هذا التغيير يكون بدرجات متفاوتة تعتمد على وعي الإنسان وسنه وثقافته وعلى تربيته وبيئته الاجتماعية، فإن الإنسان الواعي والمدرك يزن الأمور ويقارنها قبل أن يقدم على تطبيقها أو ممارستها وبالتالي فإن تأثير الإعلام عليه سوف يكون "مفلتراً" أي منقي ومغربل بطريقة جيدة حيث سيأخذ المفيد ويترك الغير ذي فائدة، وأنا أرى أن من أهم الأعمال التي يجب أن يهتم بها في العالم العربي هي تثقيف الإنسان العربي حتى لا يصبح هدفاً سهلاً للعلام المتوحش وحتى يستطيع المواطن العربي أن يحصل على الاستفادة القصوى من الأعلام ويتجنب الجانب السيئ منه، نعم في الفترة الأخيرة نشط الإعلام العربي بشكل ملحوظ وسريع وهذا جيد وفي كل المجالات الثقافية والسياسية والاجتماعية والترفيهية والتربوية ولكن وبكل أسف أهمل الإعلام العربي جانباً أساسياً من جوانب الحياة وهو الجانب البيئي فلم يفسح له المساحة الكافية من الاهتمام ولم يسلط الضوء عليه بالشكل الملائم والذي يتوازى مع أهميته وحيويته وتأثيره المباشر على الإنسان أينما كان.

يجب أن توجد خطة إعلامية متكاملة وموجهة إلي العالم العربي بشكل مباشر ومكثف ولابد أن تهتم بالجوانب التالية:

أولاً طريقة تقديم المعلومة للمتلقي:

يجب أن تكون طريقة تقديم المعلومة للمتلقي بشكل سلس غير معقد ونتجنب المصطلحات العلمية كلما أمكن ذلك وتكون طريقة تقديم المعلومة معدة بشكل علمي بحيث تكون ممتعة وجاذبه لانتباه المتلقي.

ثانياً الشرائح المستهدفة :

بالطبع فإن كل شرائح المجتمع مستهدفة، ولكن لكل شريحة طريقة في تقديم المعلومة البيئية من حيث دسامة المعلومة ومحتواها فمثلا شريحة العمال الزراعيين تختلف طريقة إرشادهم عن طريقة إرشاد المهندسين الزراعيين مثلاً، فيجب تقسيم الشرائح المستهدفة بالتوعية إلي عدة أقسام حسب وعيها العلمي والثقافي وإعداد برامج التوعية والتثقيف البيئي على هذا الأساس.

ثالثاً التوعية المستقبلية:

يجب على الإعلام البيئي أن يعد خطط مدروسة وبشكل محكم ومؤثر تستهدف أهم شريحة في نظري وهي شريحة الأطفال وذلك بإعداد برامج تعليمية إرشادية في قالب مسلي وممتع للأطفال كالرسوم المتحركة مثلاً أو الشخصيات المحببة لدي الأطفال ويكون محتوى ويكون محتوى البرنامج تعليمي توعوي بشكل ومسلى وممتع ومن هنا تستطيع أن نقدم إعلام بيئي ناجح ويحقق المرجوا منه من الأهداف التي نتمنى أن تعم كل الوطن العربي وهي بيئة سليمة نظيفة متزنة.

إن حماية البيئة لا تتحقق ولا يمكن الارتقاء بها دون الدعم الكامل والتعاون من جميع المؤسسات بالدولة ودون وعي أفراد المجتمع بأهمية هذا الاتجاه، لذا يجب توفير الموارد المادية والبشرية للقيام بحملات منتظمة ودورية لتوعية أفراد المجتمع بالقضايا البيئية على المستوى العراق وتعميق أهداف التوعية البيئية وزرعها في سلوك عامة الناس للارتقاء بالمستوى البيئي المنشود لأن ذلك يتطلب وضع استراتيجية مبنية على أسس قوية من أجل تغيير نمط السلوك الفردي وتطبيع عاداته تجاه البيئة والمجتمع.

ولتحقيق أهداف التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام نرى ضرورة توجيه الإعلاميين للاهتمام بشئون البيئة وذلك عن طريق:

- عقد دورات تدريبية لهم تقدم برامج تثقيفية تهتم بشئون البيئة. كما أن إعداد برامج علمية تحث على حماية البيئة والمحافظة عليها، وتخاطب فئات المجتمع المختلفة وخاصة لبنه المجتمع وهم الأطفال على ألا يمهل دور المرآة في ذلك الذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوعية البيئية من خلال وسائل الإعلام.
- التأكيد على دور البرامج الدينية في هذا المجال نظراً للعلاقة الوثيقة بين أخلاقيات البيئة وتعاليم الإسلام، وإعداد النشرات الإعلامية على الأحداث البيئية والأفلام الوثائقية التي تتناول تلوث البيئة الأرض، الماء الهواء إضافة إلي التلوث بالضوضاء والتلوث الإلكتروني والبصري والإشعاعي، مع طرح بعض المشاكل البيئية ومصادرها وطرق التصدي لها عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات التي تحفز وتقنع الجمهور وتنجح في لفت الانتباه إلي ما يحيط به.
- يمكن الاعتماد على أسلوب المسابقات البيئية سواء عن طريق الصور الفوتوغرافية أو الرسم أو المقالات والبحوث والعلمية لإبراز بعض المشكلات البيئية وإدخال دور المواقع الإلكترونية في صلب المسابقات خلاصة الأمر، فإن الوعي بأهمية البيئة والتثقيف البيئي يجب أن يتلقاهما الطفل منذ الصغر ليتشبع بحب البيئة وجمالها والعناية بها والحفاظ على نظافتها وحماية مقوماتها.
- أن التثقيف البيئي والعناية بالبيئة يجب أن يوجها عبر برامج إعلامية وتعليمية هادفة من قاعدة الهرم المجتمعي إلي قمته تدريجيا.

أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي :

إن للتدريب المهني أهمية قصوى في وطننا العربي الذي يسعى إلى تنمية موارده على كافة أشكالها والتي من أهمها مواردنا البشرية. فالأفراد هم عماد التنمية والتقدم على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية.

وما يزيد من أهمية التدريب المهني ما يمر به العالم أجمع والعالم العربي بصفة خاصة من متغيرات دولية متلاحقة خاصة في المجال الاقتصادي وكافة المجالات تحت مظلة العولمة، والتي أضفت العالمية على كل نواحي الحياة من أبسطها حتى أعظمها.

تلك العولمة التي تولدت عنها شركات متعددة الجنسيات، وشركات عابرة، يشكل إنتاجها مواصفات جودة عالمية. بالإضافة إلى أسواق عمل مفتوحة على مصراعيها أمام العمالة الوافدة من كل أنحاء الأرض، مما يفرض شكلا معينا على العمالة أهم ملامحه المهارة وإدراك كافة المتغيرات التي طرأت على الساحة الاقتصادية، وعلى سوق العمل.

إن من سلبيات العولمة قلة الطلب على العمالة غير الماهرة مما يزيد البطالة ثقلاً على ثقل، بالإضافة إلى تحجيم السلطات الحكومية في الدول، مما يجعل الحل في يد العامل وحده. يساعده في ذلك قياداته الخاصة والعامة والسياسات الاقتصادية التي تسعى إلى التواجد في ظل عالم لا يعترف بمن ينمو ببطء، أو بالعمالة الغير ماهرة. ولهذا كان لابد من تحقيق أهداف التدريب من تنمية قدرات الأفراد، وتنمية الثقة بالنفس، وزيادة الدخل من خلال ربط الأجور بالإنتاج ومنح العاملين فرص للتقدم، والاهم من كل ذلك الحصول على منتجات جيدة بأسعار معقولة وفي أوقات مناسبة. وذلك من خلال إثراء البرامج التدريبية ومتابعة الحديث منها حول العالم، وتدريب العمالة على كافة أشكال التكنولوجيا في مجال مهنتها، أو في المهن المرشحة لها .

إعداد : أحمد جابر حسنين

باحث بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

- **أهداف الدراسة:**

١- إلقاء الضوء على التدريب المهني في الوطن العربي .

٢- توضيح مفاهيم وتعريفات العولمة المؤثرة على التدريب المهني .

٣- تبيين أثر العولمة على التدريب المهني .

٤- إبراز متطلبات سوق العمل في عصر العولمة .

٥- كيفية إعادة تأهيل الموظفين، الخريجين، تدريب المهارات الجديدة .

- **نتيجة الدراسة:**

توضيح التوجيهات المستقبلية في مجال التدريب المهني باستخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة، واستقدام الغير متاح، والأخذ بالأساليب الحديثة في إعداد وكتابة المناهج التدريبية، وإعداد العمالة جسمانياً ونفسياً لمتطلبات العولمة في مجال عملهم، والكشف عن قدر التنافس وصورته النهائية الحقيقية دون مواربة أو تعتيم. وإعدادهم أيضاً للتدريب عن بعد وكيفية تبادل المهارات والخبرات والتعرف على الوسائل الحديثة في ذلك المجال.

- **التدريب المهني:**

قبل أن نبين أثر العولمة على التدريب المهني، لابد أولاً أن نلقي الضوء على التدريب المهني وأهدافه، ويمكننا أن نعرفه بأنه:

التغير فيما يحدث للفرد بهدف تطوير معارفه ومهاراته وقيمه إلى مستوي محدد يهيئه للقيام بعمل معين، وهو يتم في مراكز متخصصة تتبع المؤسسات الإنتاجية أو المستفيدة من مخرجات المركز التدريبي بصورة مباشرة، ويجري فيها إعداد العمال الماهرين في نطاق مهارات ضيقة ومتخصصة بدقة ترتبط مباشرة بحاجة المواقع التي سيعملون فيها، بعد إكمال فترة التدريب، ولا يتضمن مثل هذا الإعداد أية عناصر للتوجيه السلوكي والتربوي العام، بل يقتصر على إكساب المهارات اليدوية والتقنية وفي دورات مركزة تختلف مددها اعتماداً على نوع الاختصاص.

إن التقدم العلمي والتقني الذي يحدث على وسائل الإنتاج يزيد من أهمية التدريب، ويجعلها تتطلب نوعية خاصة من العاملين ومن هنا تتركز أهمية التدريب في إعداد القوي العاملة، ومن مختلف الفئات الضرورية للاقتصاد الوطني، بحيث تكون قادرة على القيام بمهامها بطريقة جماعية فعالة كما يجب أن ينطلق من تحليل احتياجات القوي العاملة التي يقتضيها سير الحياة الاقتصادية.

وللتدريب أهمية مزدوجة الأولي: أنه يؤمن للعاملين، والثانية :أنه يلبي احتياجات المؤسسات الاقتصادية من القوي العاملة، بما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج.

ويهدف التدريب إلى صقل قدرات الفرد وإكسابه مهارة تتلاءم والحاجة وكذلك تنمية وزيادة إبداعه.

ويمكن أن نحدد أهداف التدريب من خلال آثاره الاجتماعية والاقتصادية بما يلي:

١- تنمية قدرات الأفراد سواء كانت جسمانية أو عقلية أو سلوكية.

٢- تنمية الثقة بالنفس من خلال إتقان العمل والقدرة على إيجاد الحلول الملائمة لمشاكله وتحمل مسؤولياته.

٣- زيادة الدخل من خلال ربط الأجر بالإنتاجية ومنح العاملين فرص للتقدم.

٤- تنمية الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة.

٥- المحافظة على رأس المال والآلات والقوي العاملة التي تمثل موارد وإمكانيات المؤسسات.

٦- تقليل حالات العطل والحد من التلف مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة ورفع مستوي الصناعة وقدرتها على التفوق والمنافسة من جهة أخرى.

٧- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.

٨- الحصول على الجودة المطلوبة للسلع والخدمات بأسعار معقولة وأوقات مناسبة.

إن هدف التعليم والتدريب المهني الأساسي هو إعداد أطر فنية ذات مهارات قادرة على التعامل مع التقنيات في حقل العمل، لذلك فإن كل الوسائل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة التدريبية يجب أن تعزز الهدف الأساسي لا أن تكون عائقاً أو ثقلاً عليه. فإذا تبين أن أركان التدريب تتكون من المدرب والمتدربين ومستلزمات التدريب فإنها يجب أن تسير بخطوط متوازية لأن تخلف أي منها يؤدي إلى صورة مشوهه للمخرجات. لذلك فإن ممارسة النشاط الإنتاجي في التعليم والتدريب المهني لا يعني تحويل المؤسسة التعليمية أو التدريبية إلى مصنع وفق مفهوم سوق العمل إذ يجب أن تحافظ المؤسسة التعليمية أو التدريبية على سماتها التربوية التي تنمي الاتجاهات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. لذا فإن مؤسسات التدريب والتعليم المهني التي اعتمدت برامج التدريب المنتج حددت الأهداف التي تتوخاها من النشاطات الإنتاجية

وتعتبرها وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية ويمكن أن نضيف أهداف أخرى للتدريب المهني المنتج كما يلي:

١- إثراء البرامج التدريبية:

من خلال التعامل المباشر مع واقع حقيقي لممارسة المهنة أو أقرب ما يكون إليه، يجب عندما تخطط البرامج التدريبية أن يحدد فيها أولاً / أهداف البرنامج مما يتطلب توفير تجهيزات لتنفيذ مفرداته وكثيراً ما يظهر أن برنامج التدريب لا يغطي كامل احتياجات إعداد المتدربين أو التلاميذ لممارسة المهنة، فمثلاً عندما يتدرب التلاميذ على استخدام ماكينات التشغيل الميكانيكي فإنهم يتعلمون مهارة تشغيل الماكينة وصيانتها، ويتم تدريبهم على تصميم نماذج معينة يتم تحديد قياساتها مسبقاً من قبل المدربين دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن لإنتاج القطعة وفق محدداتها القياسية وذلك لعدم الإحساس بالحاجة إليها بسبب تعاملهم مع نموذج تدريبي.

هذا الواقع غير موجود في حقل العمل فالمشغل يتعامل مع متغيرات كثيرة، فإذا لم يكن لديه مهارة فنية في التشغيل لا يمكنه الاستمرار في عمله، هذه المهارة لا يمكن تضمينها في البرنامج التدريبي المشابه لحقل العمل في ورشة تتعامل مع إنتاج حقيقي.

٢- تنمية رغبة المتدرب للمهنة:

جميع مؤسسات التعليم والتدريب المهني تعاني من مشكلة النظرة الاجتماعية القاصرة إليها، سواء من الطلاب أو المجتمع وإن أهم ما يجب عمله في هذا المجال بعد التحاق التلاميذ بالمهن التي سيلتحقون بها هو توجيههم بما يعزز ثقتهم بما يتعلمون من خلال تعريفهم بالمهن إلى سيلتحقون بها عند مشاركتهم في إنتاج سلع وخدمات لها قيمتها التنافسية في السوق وذات مواصفات نوعية، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على تثبيت وجودهم في هذا المستوي التعليمي أو التدريبي الذي يضمن فرصة عمل لهم في سوق المهن الفنية.

٣. تنمية روح العمل الجماعي:

إن إنتاج السلع والخدمات في سوق العمل لا يتحقق بواسطة مبادرة فردية واحدة وإنما من تكامل عدد من الأفراد الفنيين حسب طبيعة السلعة أو الخدمة. لذلك فإن من مسؤولية التدريب المهني هو الإعداد التربوي للمتدربين أو التلاميذ لتنمية روح العمل الجماعي والإيمان به من خلال معرفتهم أن الإنتاج الحقيقي هو مسؤولية جماعية وليس فردية. وعندما تمارس المؤسسة التدريبية الإنتاج الحقيقي يجد المتدربين أنفسهم أمام شواهد واقعية. ففي إحدى الدول العربية التي تعتمد التدريب المهني المنتج تعاقد، أحد مراكز التدريب مع شركة صناعية لتشغيل معدن يتطلب تشغيله (وفي المسلك التقني الذي أعد حسب المكائن المتوفرة في ورشة) أن تمر القطعة المعدنية بسبع وعشرين عملية تشغيل، وكل عملية تتطلب ماكينة يعمل عليها مشغل واحد وأي خطأ قياس يحصل في أي عملية يؤدي إلى فشلها.

ووجد هذا المركز المهني أن أفضل طريقة لتحفيز التلاميذ على إنتاج أكبر عدد من القطع المعدنية المشغلة مع ضمان الدقة الكاملة هو أن تحدد أجورهم على أساس القطعة الواحدة الناجمة بالفحص النوعي لكل المراحل وليس لمرحلة معينة. وكان من نتائج اعتماد هذا المبدأ هو انخفاض عدد القطع المرفوضة من قبل السيطرة النوعية إلى ٢٪ بعد أن كانت ٣٥٪ وأدرك جميع المتدربين أنهم لم يكونوا يقدرون المسؤولية الجماعية في العمل إلا بعد أن ارتبطت أجورهم بمستوي كفاءة أدائهم الجماعي.

٤. إتقان المهارة الفنية واستخدام المعدات والآلات:

لكل ماكينة معدات لازمة لتشغيلها وهذه يمكن معرفتها بسهولة، ولكن فرصة التدريب على استخدامها تبقي محدودة في حالة التدريب ضمن ورش تعليمية لأن إكساب مهارة استخدام العدد المتنوعة لا تأتي إلا بتنوع التشغيل على الماكينة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود حاجة فرضها خصوصية الإنتاج السلعي والخدمي فمثلاً ليس من السهل أن يتعلم المتدرب أو التلميذ استخدام تركيب معدات التثقيب أو الخراطة أو التفريز أو معدات صناعة الأسنان إلا من خلال التعامل مع إنتاج حقيقي يتطلب استخدامها. لقد وجد في العديد من مراكز التدريب المهني المختصة بالتدريب الزراعي أن خريجي هذه المراكز بعد متابعتهم في حقل العمل يشتركون بعدم إتقانهم حرفة تركيب الآلات الزراعية، مع أن البرنامج التدريبي يتضمن ذلك أثناء إعدادهم. وبعد تحليل هذه المشكلة وجد أن كل تلميذ قد مارس عمل تركيب الآلات الزراعية دون أن يأخذ بعين الاعتبار العمل الذي يؤديه بسبب عدم تعامله مع خدمة زراعية حقيقية، وأن ما تعلمه مثلاً هو كيف يربط المحراث على الساحبة الزراعية وكيف ينزعه دون أن يستخدمه لمعرفة نوع الحراثة ولأي عمق وفي أي نوع من الترب الزراعية ... الخ.

كانت هذه المهارة لمخرجات مركز تدريبي آخر مشابه في الاختصاص مختلفة عن ذلك. وعند تحليل الأسباب وجد أن أغلب المتدربين أجمعوا على أنهم أتقنوا تدريبهم على ربط الآلات الزراعية لأنه يرتبط بتنفيذ عمل زراعي إنتاجي وأن نجاحهم في البرنامج كان يرتبط بدقة التنفيذ والتي كان معيارها يقاس بنوعية العمل الحقلي.

٥. الانفتاح على المجتمع:

تسعي مؤسسات التعليم والتدريب المهني باستمرار لتوثيق صلتها بالمجتمع المحلي بعدة وسائل منها الفعاليات الإنتاجية التي تقوم بها هذه المؤسسات، وتعتمد على طبيعة علاقة المؤسسة المهنية بالمجتمع، والتي تجعل العمل وحجم النشاط الاقتصادي وتركيبة وطبيعة العمل ومدي التقدم في تحديد احتياجاته لبرامج التدريب، كما يعتمد على حجم المؤسسة التدريبية ومدي ضخامة برامجها والأسلوب الذي توجه به أنشطتها. وفيما يلي بعض الفعاليات الإنتاجية التي تعبر عن ارتباط التعليم والتدريب المهني بالمجتمع.

أ- إعداد برامج تعليمية للعاملين في القطاعات المختلفة وفقاً لاحتياجاتهم المهنية مثل تزويد المتدربين بأحدث المعلومات في مجال المكائن المبرمجة أو تزويد المهتمين ببرمجيات الحاسوب بأحدث النظم العالمية... الخ.

ب- التفرغ الكلي للمدربين في حقل العمل وفقاً للتخصص ولفترات طويلة للمساهمة بتقديم الاستشارات الفنية مثل اختيار المواد أو إعداد النظم المالية... الخ.

ج- الاستفادة من أنشطة البحث العلمي للمدربين في مختلف المجالات المهنية وترجمة ما يتوصلون إليه من نتائج إلى تطبيقات عملية.

د- تقديم البرامج الثقافية والترفيهية لأبناء المجتمع وبرامج تعليم الكبار.

٦. استثمار الموارد المادية والبشرية:

تمتلك مؤسسات التعليم أجهزة ومعدات وخبرات فنية يمكنها أن تساهم بشكل فاعل في إنتاج سلع وخدمات للمجتمع بالإضافة إلى كونها مستلزمات تدريبية، مثل استخدام أجهزة الأشعة في مؤسسات التدريب الصحية لتدريب الطلبة من خلال استقبال المرضي والتقاط صورأشعة لهم وفق ما هو محدد لكل حالة من قبل الأطباء الاختصاصيين أو استثمار أجهزة تحليل العناصر الغذائية للتربة في مؤسسات التعليم والتدريب الزراعي، حيث يمكن تحليل النماذج التي يجلبها المزارعون ويتم تحليلها مقابل أجور إضافية إلى اعتمادها كنماذج عملية للمتدربين بإشراف المدربين بدلاً من اعتماد نماذج تعليمية لا يوجد مستفيد منها. وقد يتمثل استثمار الموارد المادية للمؤسسة التعليمية بتشغيل المكائن والمعدات الموجودة في الورش التدريبية مثل لحام أجزاء معدنية أو تصنيع لوحات (بوردات) كهربائية أو تشغيل أجزاء ميكانيكية أو تصنيع سبائك معدنية أو تغليف منتج صناعي. وتتم كل هذه الفعاليات بصيغة عقود مع حق العمل ويعمل فيها المدربون والمتدربون لقاء أجور.

٧. توفير مستلزمات التدريب:

تنفق مؤسسات التعليم والتدريب المهني من موازنتها المالية مبالغ كبيرة لتوفير المواد الخام اللازمة لتدريب المتدربين مثل مواد اللحام وخامات التشغيل الميكانيكي وأسلاك لف المحركات الكهربائية والبذور والأوساط الزراعية ومواد كيماوية وبيولوجية للمختبرات الطبية... الخ، تستخدم جميعها لتنفيذ نماذج تعليمية لا تعاد قيمتها النقدية إلى الموازنات المالية للمؤسسات التعليمية. وفي حالة البرامج التدريبية المنتجة فإن العمل المنفذ لصالح جهة مستفيدة تتكفل بتوفير المواد الخام أو أن المبالغ المالية التي تحصل عليها مؤسسات التعليم والتدريب

المهني يخصص جزء منها لتوفير المواد الخام اللازمة لإنتاج السلع والخدمات المتعاقد عليها، إضافة إلى أن الأعمال الخاصة بالمتدربين يكون لها قيمة سوقية فلا تأخذ طريقها إلى الطرح والإهمال كما هو في النماذج التعليمية.

٨. تحديث المكائن والمعدات:

يظل هدف مؤسسات التدريب المهني المتمثل بتوافق برامجها التدريبية مع احتياجات حقل العمل هدفاً أسمى تسعى إليه، ولا يمكنها تحقيقه لكل مرحلة من مراحل التطور التقني إلا بتوفير المعدات المتطورة والتحديث المستمر لخبرات المدربين. وهذان الشرطان يمكن تحقيقهما من خلال الفعاليات الإنتاجية التي تجعل مؤسسات التدريب المهني تشعر بالحاجة الفعلية لها، لأن ظهور التقنية الجديدة في إنتاج السلع والخدمات من شأنه أن ينعكس على نوع السلع والخدمات المعروضة في الأسواق المستهلكة. وعندما تساهم مؤسسات التدريب المهني في سوق عرض السلع والخدمات فإن إحساسها بالتغير التقني يكون مباشراً ويضعها أمام مسؤولياتها لتطوير المكائن والمعدات، إضافة إلى أن الفعاليات الإنتاجية تؤدي إلى تعظيم مواردها المالية التي تمكنها من تجديد الأجهزة والمعدات أو إضافة تقنيات إليها بما يؤهلها إلى مستوى الحداثة. فمثلاً يمكن تحويل بعض أنواع مكائن التشغيل الميكانيكي إلى مكائن مبرمجة بإضافة أجهزة إليها تمت صناعتها بعد سنوات عديدة من صناعة تلك المكائن.

٩. توفير فرص عمل للمتدربين:

يتميز الملتحقون ببرامج التدريب المهني النظامي بأن معظمهم من فئة الشباب ومن أسر ذات دخل محدود مما يجعل حاجتهم إلى فرص عمل أمر واقعي لضمان استمرارهم بالدراسة والتدريب وتستطيع مؤسسة التدريب المهني توفير فرص عمل لهم إذا ما اعتمدت فلسفة التدريب المنتج من خلال إبرام عقود مع حقل العمل كما أنها ستصبح مراكز جاذبة للمتدربين.

١٠. المساهمة في التمويل المالي:

لجأ الكثير من مؤسسات التدريب المهني إلى اعتماد برامج إنتاجية بالاستفادة من الإمكانيات في الورش والمعامل والحقول والمختبرات لإنتاج سلع وخدمات، مثل تقديم خدمات طبية من خلال العيادات المتنوعة أو إبرام عقود مع حقل العمل لإنتاج سلع أو تقديم الاستشارات الفنية لحل المشكلات وتطوير الإنتاج لقاء أجور لتجاوز الاختناقات المالية في الإنفاق على تحديث الأجهزة والمعدات أو توفير المواد الأولية للمتدربين وتوفير مستوى جيد من الأجور للعاملين فيها(١).

١١. تقديم أصلح الأفراد:

تهدف عملية الاختيار المهني إلى اختيار أصلح الأفراد للقيام بعمل معين.. ولقد كانت عمليات الاختيار المهني تقوم في الماضي على أسس ارتجالية غير عملية، إذ كان تعيين العمال يتم بمجرد تقدم الأشخاص للمصانع والمؤسسات، الأمر الذي يترتب عليه أحياناً استبعاد أشخاص صالحين للعمل واختيار من هم أقل كفاءة. ولقد تطورت أساليب عمليات الاختيار المهني بالتطور الصناعي، وكان لزاماً أن نساير الركب وأن نأخذ بأحدث الوسائل العملية المستخدمة في الاختيار المهني والتي وجد بالدراسة والتجربة أنها تحقق أكبر قدر من الإنتاج مع أعلى درجة من التوافق النفسي للعامل. ومن البديهي أن هذا لا يتم إلا باختيار أصلح الأفراد لأنسب الأعمال(٢)

وتجدر الاشارة إلى أن أنواع التدريب يمكن أن نجملها بنوعين هما:

الأساسي العام، والنوعي أو المتخصص.

. فالتدريب الأساسي أو العام هو تدريب المبتدئين على أساسيات المهن، وإعدادهم إعداداً عاماً وأساسياً لتقلد الوظائف والمهن التي تحتاجها المشاريع.

. والتدريب النوعي أو التخصصي يهدف إلى تنمية القدرات وتخصصها في فروع الإنتاج، وغالباً ما تقوم بهذا النوع من التدريب - المؤسسات الإنتاجية - وللتدريب في كلا النوعين صوراً وأنماطاً كثيرة.

● التدريب المهني في الوطن العربي:

إن متغيرات العولمة على كافة المستويات تعد أهم الدوافع التي أدت إلى تركيز الاهتمام ببرامج ومناهج التدريب المهني وضرورة إحكام ربطها بحاجات سوق العمل ويمكن إجمال هذه الدوافع فيما يلي:

١- الاهتمام المتزايد بالمنافسة وما تؤديه لتطوير الأسواق العالمية فيما يخص السلع والخدمات.

٢- الاهتمام باستثمار الموارد البشرية من خلال زيادة الاهتمام بما يمكن أن تعود به الخدمات التعليمية التي تقدمها الدولة من دخل وموارد إضافية تقدمها الأطراف المستفيدة.

٣- تحول الدور الحكومي من حالة تقديم الخدمات المباشرة إلى دور التمويل والسيطرة.

٤- الشركات متعددة الجنسيات، والشركات العابرة وما تفرضه هذه الشركات من شدة في التنافس على جودة وسعر المنتج، وسرعة وصوله إلى الأسواق عن طريق إنشاء المصانع داخل الأسواق نفسها وقد ذكرنا أسباب ذلك عند تعرضنا لعلاقة العولمة بأسواق العمل.

٥- المواصفات القياسية للجودة : ISOوما تفرضه من الاهتمام بجودة المنتج عن طريق تنمية المهارات للعاملين.

٦- فتح الأسواق أمام العمال متعددي الجنسيات مما يجعل المنافسة شديدة بين العامل المحلي والعامل الوافد.

وكنتيجة لذلك توجهت معظم الدول إلى توجيه سياسات التدريب المهني فيها بأطر أساسية منها:

أ- ضرورة إيجاد علاقة قوية بين مؤسسات التعليم والمؤسسات الصناعية وخاصة التي سيخدمها التعليم والتدريب من خلال توجيه التعليم والتدريب صناعياً.

ب- يجب أن يكون التدريب متاحاً كلما تتطلبت الحاجة له سواء في الوظيفة أو البيت أو مؤسسات التدريب النظامية.

ج- مرونة المناهج وقابليتها للتنفيذ من خلال تعدد أشكالها وأنماطها وتقديم توجيهات وإرشادات واضحة ومباشرة للطالب.

د- ينبغي أن يكون مستخدمو الخريجين على إطلاع بمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وذلك يتأتى عندما يكون التعليم والتدريب مستنداً إلى الكفايات.

ه- ضمان النوعية وإمكانية التطوير المستمر في المهارات من خلال توفير نظام متماسك للشهادات.

- وفيما يلي عرض مختصر لبعض التجارب العربية

في مجال التعليم والتدريب المهني:

١- المملكة الأردنية الهاشمية:

إن الأسس التي تستند عليها مناهج التعليم المهني في الأردن، تتمثل في الأسس النفسية والاجتماعية والمعرفية. وقد تم ترجمة هذه الأسس وتجزئتها إلى ما يقرب من (٢٠) جزءاً محدداً لعملية بناء المناهج، آخذة بنظرة الاعتبار الأساليب والمعارف والمهارات والاتجاهات والارتباط بسوق العمل، إضافة إلى تنمية القدرات العقلية للطلبة.

ويمكن أن نحدد السمات الأساسية للخطط الدراسية بما يلي:

١- معدل عدد الساعات الأسبوعية لجميع فروع التعليم المهني (٤٠) ساعة في المتوسط.

٢- نسب مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوى التعليم المهني الشامل تتقارب وتشكل نسبة (٢٨,٢٪) من مجموع الحصص الدراسية، ونسب العلوم الأساسية والإضافية تبلغ نسبتها (٢٠,٣٪) والعلوم المهنية تبلغ نسبتها (٢٠٪) والتدريب العملي تبلغ نسبته (٣١,٥٪) وتتباين النسب ما بين الفروع حيث تبلغ أعلى نسبة (٣٦,٤٪) في الصف الثاني من التعليم الصناعي والزراعي، وأدنى نسبة (٢٠٪) في الصف الأول من التعليم التجاري، ويلاحظ أن نسبة التدريب في التعليم التجاري، أقل من الأنواع الأخرى.

٣- نسب مواد الثقافة العامة في أنواع التعليم لمستوى التعليم المهني التطبيقي متقاربة وتنقسم إلى فئتين (١٧,٥٪) في التعليم الصناعي والفندقي، و(٢٠٪) في التعليم الزراعي والتجاري والاقتصاد المنزلي. وبالنسبة للتدريب فإن التعليم الصناعي والفندقي يشكل (٨٢,٥٪) بينما الزراعي والتجاري والاقتصاد المنزلي (٨٠٪).

٤- تباين نسب المواد الدراسية بين مستوى التعليم الشامل والمهني التطبيقي، وبخاصة في مواد الثقافة العامة المشتركة حيث تبلغ نسبتها (٢٨,٢٪) في التعليم المهني الشامل، و(١٩٪) في التعليم المهني التطبيقي.

٢- الجمهورية العربية السورية:

إن مناهج هذا النمط من التعليم ترتبط مباشرة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي وتتكون خطته الدراسية من:

- مواد الثقافة العامة: حيث تشترك جميع التخصصات بها وهي التربية الدينية، واللغة العربية، واللغة الأجنبية، والتربية القومية والاشتراكية، والتربية الرياضية والبدنية، والثقافة المهنية.

- مواد الثقافة العلمية: وتختلف من تخصص لآخر فتدرس الرياضيات والعلوم العامة والفيزياء والكيمياء في التعليم المهني الصناعي والنسوي، وتدرس مواد الإحصاء، الجغرافيا الاقتصادية ومبادئ الاقتصاد والقانون التجاري في التعليم المهني التجاري.

والجدول التالي يوضح مكونات الخطة الدراسية للتعليم المهني الزراعي:

المواد	الصف الأول		الصف الثاني		الصف الثالث	
	عدد الحصص	%	عدد الحصص	%	عدد الحصص	%
المواد الثقافية	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥
مواد العلوم الأساسية	٩	٢٢.٥	٦	١٥	٤	١٠
المواد المهنية الزراعية	١٠	٢٥	١٢	٣٠	١٢	٣٠
التدريب العملي الزراعي	١٢	٣٠	١٣	٣٢.٥	١٥	٣٧.٥
المجموع	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠	٤٠	١٠٠
مثال لمكونات الخطة الدراسية.						

مثال لمكونات الخطة الدراسية.

٣- جمهورية العراق:

تظهر أهمية التعليم المهني من الدور المهم الذي يقوم به إعداد العمال المهرة الذين تتطلبهم المشاريع الصناعية والزراعية، والخدمية، وأن مناهج هذا النمط من التعليم، تعكس فلسفته المتمثلة بإعداد عمال مهرة مؤهلين فنياً وعلمياً وفكرياً، ليسهموا مساهمة فعالة في تحقيق أهداف هذا التعليم، والتي تتناول تطوير شخصية الطالب بجوانبها الجسدية والفعلية والخلقية والروحية، إضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات. ويمكن إجمال خصائص الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق بما يلي:

١- تشكل المواد الثقافية نسبة (٢٩٪) في التعليم الزراعي، ٤٠,٣٪ في التعليم الصناعي. أما المواد الفنية فتبلغ نسبتها (٧١٪) في التعليم الزراعي، (٦١,٢٪) في الصحة الحيوانية، أما الدراسة النظرية فتشكل (٨٤,٥٪) في التعليم التجاري، (٤٧,٣٪) في التعليم الزراعي. والدراسة العملية والتطبيقية متباينة بين التخصصات ففي الزراعي تشكل (٥٢,٧٪) وفي التجاري (١٥,٥٪).

٢- يتراوح عدد الساعات الدراسية (٣٤-٤٢) ساعة أسبوعياً في التخصصات الصناعية، (٣٦-٤١) ساعة أسبوعياً في التخصصات الزراعية والصحة الحيوانية.

ويمثل الجدول التالي الخطط الدراسية للتعليم المهني في العراق:

المواد	الصناعي		التجاري		الزراعي		الصحة الحيوانية	
	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%	الساعات الأسبوعية	%
الثقافية	٥٢	٤٠.٣	٤٠	٣٦.٣	٣٨	٢٩	٤٧	٣٨.٨
الفنية	٧٧	٥٩.٧	٧٠	٦٣.٦	٩٣	٧١	٧٤	٦١.٧
النظرية	٦٣	٤٩	٩٣	٨٤.٥	٦٢	٤٧.٣	٧٤	٦١.٢
العملية	٦٦	٥١	١٧	١٥.٦	٦٩	٥٢.٧	٤٧	٣٨.٨
مجموع الساعات للصفوف الثلاثة	١٢٩		١١٠		١٣١		١٢١	
نسب المواد في التخصصات المهنية"٢".								

الوطن العربي أن نلقي الضوء على مفاهيم وتعريفات وأهداف العولمة، وأيضاً آثارها الإيجابية والسلبية على مجتمعنا العربي.

تلك الآثار التي تشتمل كافة المجالات، ومن بينها التدريب المهني كأحد الأنشطة الاقتصادية، والتي زادت أهميته بعد قدوم العولمة، وما طرأ على سوق العمل والإنتاج من تغيرات. وقد حاول الكثير من الباحثين والكتاب في مجالات عدة أن يخرجوا بمفهوم محدد للعولمة، نتج عن ذلك تعريفات عديدة تتشابك في معانيها، دون أن تصطدم. وفيما يلي عرض مختصر لبعض تعريفات العولمة:

١- " أنها التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات Internationalization of Productionبالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حدت بالبعض إلى تصور أن العالم قد تحول بالفعل إلى قرية كونية صغيرة Global Village. (٤)

٢. إن العولمة هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها. كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي..

وهي امتداد طبيعي لانسياب المعارف ويسر تداولها بسهولة بين أرجاء المعمورة، مما يجعل الصعود أمام تضاعفها المتنامي وتدفقها السريع أمراً صعباً، لأن حجم الطاقة الكامنة في هذه المعرفة وتفعيلها في حياة البشر أصبح ضرورياً. إذن هي العملية التي من خلالها تصبح شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وبيئياً، فهي تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية والإبكار التكنولوجي والإنتاجية(٥)

٣- أيضاً: إن العولمة في دلالتها اللغوية تعني جعل الشيء عالمياً، بما يعني ذلك جعل العالم كله وكأنه في منظومة واحدة متكاملة وهذا هو المعنى الذي حدده المفكرون باللغات الأوربية للعولمة Globalizationفي الإنجليزية والألمانية، وعبروا عن ذلك بالفرنسية بمصطلح Mondiali-sation. ومهما تعددت السياقات التي ترد فيها العولمة، فإن المفهوم الذي يعبر عنه الجميع، في اللغات الحية كافة، هو الاتجاه نحو السيطرة على العالم وجعله في نسق واحد. ومن هنا جاء قرار مجمع اللغة العربية بالقاهرة بإجازة استعمال العولمة بمعنى جعل الشيء عالمياً. وهي أيضاً زيادة التفاعل والمبادلات والاندماج بين أنشطة المجتمعات المختلفة وخاصة الاقتصادية منها، وتشير العولمة إلى شيئين معاً: انكماش العالم، وازدياد الوعي بالعالم ككل.

كما أنها تعني إنشاء مجموعة من العلاقات الدولية والتي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية عندما أسست مجموعة من المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والفترة الحالية تختلف عن الماضي بالنسبة لتطوير القواعد الأساسية لأنظمة التجارة العالمية وزيادة التكامل بين الأسواق المالية وغيرها من التطورات المؤسسية بحيث أدى ذلك إلى وجود نظام اقتصادي عالمي مختلف، وخاصة مع إنشاء منظمة التجارة العالمية(٦)

٤- ولأن العولمة اتجاه عالمي فلابد لنا أن نذكر بعض التعريفات الغربية ومنها:

أ- تعريف (Waters, 95)بأن العولمة هي العمليات الاجتماعية التي يترتب عليها تراجع القيود الجغرافية، على الترتيبات الثقافية والاجتماعية، ويتزايد في نفس الوقت، إدراك الأفراد لذلك التراجع.

ب- أما (Dunning, 97)فيعتبر العولمة، عبارة عن تضاعف الروابط والارتباطات بين المجتمعات والدول بشكل ينظم، ويرتب نظام الاقتصاد الحالي. كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تفرز القرارات والأحداث والأنشطة، التي تحدث في أحد أجزاء العالم، نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم.

ج- بينما يعرف (Cerny, 95)العولمة على أنها مجموعة من الهياكل والعمليات السياسية والاقتصادية، تنبع من تغير صفات وخصائص السلع والأصول التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي.

د- وينصرف مفهوم العولمة عند (Otsubo, 96)إلى تكامل الإنتاج والتوزيع واستخدام السلع والخدمات بين اقتصاديات دول العالم.

هـ. في حين يعرفها (Alonso- Gano,97):بأنها زيادة في التجارة الدولية والروابط المالية، التي دعمها التحرير الاقتصادي والتغيرات

التكنولوجية(٧)

مما سبق نلاحظ أن الإطار الرحب لمفاهيم وتعريفات العولمة جعلها تتشكل حسب اتجاه الباحث وتخصصه ووجهة نظرة في أساس العولمة. فهناك من أعطاها بعداً اقتصادياً إلى جانب الإشارة لبعض الجوانب الأخرى: مثل تعريفها بأنها تشير إلى أن الاقتصاد، والمجتمع الدولي عموماً يتجه إلى المزيد من التقارب، وذلك على أساس أنه في العقود الأخيرة بدأ يحصل تغير جوهري في طبيعة العلاقات الاقتصادية"(٢).

وهناك أيضاً من أعطاها بعداً إدارياً في تعريفها من خلال منظورها الإداري: "أنها عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضاً عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة. مما جعل المدير العربي شأنه شأن المديرين العالميين - مطالباً بألا يعيش متغيرات بيئته المحلية أو الإقليمية فقط، بل أيضاً كل المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة فاعلية الأداء الإداري"(٣).

ولذلك فإن أفضل التعريفات وأكثرها تحديداً وفي نفس الوقت أكثر رحابة هو التعبير اللغوي عنها بأنها: جعل الشيء عالمياً.

وإذا كان الفكر الغربي يرجع نشأة العولمة إلى لحظة انتصار الغرب التاريخي بانهيار المعسكر الاشتراكي، والسقوط المدوي لسور برلين، مستخدماً في ذلك أقوي أبواق التعمية والتغطية، معلناً نهاية التاريخ. فإن بعد هدوء العاصفة الهوجاء والضجيج الإعلامي المثار المصاحب لها، يدفعنا الأمر إلى إعمال الفكر لسبر أغوار النشأة التاريخية لمصطلح "العولمة.. وكيف أن هذا المصطلح صاحب الإنسان في كافة مراحل تاريخه على هذا الكوكب الذي يعيش فيه، واستمد عنه اسمه "الأرض" ولتصبح "العولمة" القرين "للأرضية" باعتبار أن العالم هو الكرة الأرضية باتساع المقياس الذي يقيس به العامة حدود الامتداد الجغرافي. وإن كان الكون الفسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانتماء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هي الوطن، ومن ثم لا يمكن القول أن العولمة ظاهرة أنشأتها قوي بذاتها، وأصبحت في عصرنا بحكم ثورة الاتصالات وتقدم التكنولوجيا، تعبر عن اندماج ووحدة العالم اقتصادياً، وسياسياً، وعسكرياً، وثقافياً، واجتماعياً فيما بعد. فقد نشأ مصطلح العولمة عبر مراحل متتابعة من الزمن، بدءاً من مرحلة التكوين والتي يطلق عليها مصطلح الجنينية مروراً بمرحلة ميلاد المصطلح ونهاية بالنمو والتمدد.

إن للعولمة مجموعة قضايا في شكل منظومات ساخنة يدفع كل منها الأخرى، وهي عملية تتداخل فيها ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- **المجموعة الأولى:** مجموعة السلع والخدمات والأفكار والنظم والمؤسسات والحقوق والالتزامات والسلوك التي يتم تداولها واستخدامها على مستوي العالم والتي أصبحت بحكم المقاييس الدولية ذات مواصفات قياسية ارتقائية، وذات إطار إنطلاقي نحو تنميط المكونات وأحجامها ووظائفها وأدائها في إطار فلسفي يميل إلى تعاون المتنافسين، وإلى استخدام مناهج التحالفات الارتباطية في مجالات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية. والتي أصبحت تميل إلى ابتلاع الآخرين عن طريق توظيفهم والتعاون معهم.

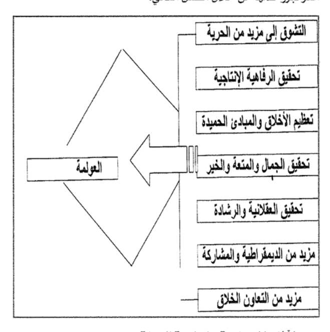
- **المجموعة الثانية:** مجموعة المحاكاة والتماثل والتطابق والتنميط التي تفرض مقاييسها من الجودة الارتقائية التي بحكم التأثير والتأثر تؤدي إلى خلق قوي تدافعية محرضة وحافزة على مزيد من الإبداع والخلق والابتكار، وفي الوقت ذاته دافعه إلى استيعاب الآخرين داخل منظومة الجديد المستحدث والمبتكر، واستلاب وعيه وإرادته من خلال هذا الاستيعاب الذكي.

- **المجموعة الثالثة:** مجموعة عوامل الإنتاج المتمثلة في رأس المال والأيدي العاملة والموارد الأرضية، والإدارة والتكنولوجيا، وهي عوامل اكتسبت بحكم العولمة أبعاداً وجوانب جديدة أكثر حركة وأمضي مفعولاً، وبدون حدود قصوى، لكنها اكتسبت وما زالت تكتسب قيمة جديدة متراكمة، وهي بذلك من الضروري أن تعبر عن نفسها بأشكال مختلفة وقيم متباينة بحكم حركة الحقائق واختلاف الرؤى والتصورات، وتباين الظروف والمعطيات. حيث تتفاعل هذه المجموعات، وتتشابك كل منها وتتداخل في الأخرى، وتضيف من خلال هذا التفاعل جديداً لقوي العولمة، تلك القوي التي تستند في قوتها إلى مجموعة من الأصول التي يتم تدويرها بسرعة فائقة، ويتم تداولها بمعدل رهيب، ومن خلال نظم فائقة الفاعلية من أدوات الاتصال، وعبر شبكة متنامية من الحاسبات الإلكترونية، والتي أسهمت في تأسيس كل من:

- التجارة الإلكترونية والاقتصاد الجديد.
- الحكومة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية.
- حقول المعرفة الإلكترونية والحصاد المعرفي الإلكتروني.

لقد أحدثت العولمة نوعاً جديداً من الترابط بين البشر في كافة أنحاء العالم: شماله، وجنوبه، شرقه، وغربه، وجعل التعامل بينهم أكثر انسيابية وفاعلية وتدفقاً، وتراكماً لكل من: الخبرة والمعرفة، والعائد والمردود.

إن العولمة لا تعني تفاعل المكان فقط، بل وهو المدهش حقاً تفاعل الزمان أيضاً، ومن ثم فإن العلاقات الرابطة ما بين المكان والزمان هي التي تقرر لماذا العولمة. ولماذا يتعين علينا أن نتعولم. إن الأسباب كثيرة، والدوافع أكثر نبرز أهمها من خلال الشكل التالي:



- **الآثار الإيجابية والسلبية للعولمة:**

تختلف العولمة عن المراحل السابقة للتدويل الاقتصادي، ومن ثم تختلف آثارها على النمو الاقتصادي عن تلك الآثار التي خلفتها المراحل السابقة لها. وتنقسم تلك الآثار إلى آثار موجبة وأخرى سالبة. ويعتبر (World Bank, 95) أن - زيادة تكامل الدول النامية في الاقتصاد العالمي ربما يمثل أهم فرحة، لزيادة الرفاهية لكل من الدول النامية والمتقدمة في الأجل الطويل. أما صندوق النقد الدولي فهو يطرح مزايا عديدة للعولمة وهو يعتبر تلك المزايا تشبه إلى حد كبير مزايا التخصص وتوسيع نظام الأسواق، عن طريق التجارة. بالإضافة إلى إمكانية زيادة تعبئة المدخرات المالية وزيادة المنافسة بين الشركات.

وكما أن صندوق النقد الدولي، لا يغفل بعض السلبيات للعولمة متمثلة في انخفاض الطلب على العمالة غير الماهرة وزيادة البطالة، بجانب الحد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية. كذلك يؤيد (Alonso- Gamo.97) أن العولمة تقدم فرص لزيادة الكفاءة في تخصيص الموارد في اتجاه مناطق المزايا النسبية، وكما تزيد الكفاءة نتيجة لزيادة المنافسة بين الشركات وتشجيع على التكنولوجيا والتعلم كذلك يتوقع تقارب واضح للدخول بين الدول نتيجة العولمة.

كما يؤكد (Dunning.97) أن العولمة وما يترتب عليها من تحول هيكلي في اقتصاد العالم سيترتب عليها فرص كثيرة في المستقبل. ولكن تحذر بعض الآراء من الآثار السالبة للعولمة، فوفقاً لآراء (Naisbitts.94) أن العولمة سيترتب عليها بطالة بالإضافة إلى انخفاض أنماط الحياة للأفراد وتوقعاتهم للمستقبل.

كما أكد (Tanzi,95) أن الدول تواجه قيوداً عندما تضع هيكلها الضريبي ومستوياته، لأن قدرتها على التميز الضريبي سوف تنخفض في ظل القدرة النسبية لعوامل الإنتاج على الانتقال. كما يري (Hellir,97) أن زيادة تكامل أسواق المال، سيترتب عليه تغيرات كبيرة وسريعة في تدفقات رأس المال، الأمر الذي يستدعي اتباع الدولة لسياسة مالية متشددة. أما عن نتائج العولمة على توزيع الدخل، أوضح (Radrik,97)

ان على الحكومة أن تواجه الآثار السلبية على توزيع الدخل التي تترتب على العولمة، نظراً لزيادة الفجوة بين أجور العمال الأقل مهارة وأجور العمال الأكثر مهارة.

وإذا كانت التوقعات بصفة عامة، تتمثل في أن زيادة الاعتماد الاقتصادي العالمي المتبادل يترتب عليه، زيادة إنتاجية، وتقديم مستويات معيشية أفضل. إلا أن زيادة ارتباط الاقتصاديات بالأسواق المالية الخارجية والإختلالات الأخرى، يؤدي إلى أن الأزمات الاقتصادية في إحدى الدول الاقتصادية الكبرى، تظهر آثارها في الحال عبر الكرة الأرضية، مع إمكانية حدوث آثار مدمرة على تلك الدول، التي لا تستطيع مواجهة تلك الأزمات والمشاكل القادمة من الخارج (Dnning,97)9.

ورغم تلك الإيجابيات والسلبيات وغيرها، إلا أننا يمكننا ببعض المقومات أو الشروط أن نجني عائد للعولمة، وهذه تتمثل فيما يلي:

أولاً- على المستوي القومي:

١. وفي ضوء حرية انتقال رؤوس الأموال عبر العالم. يتطلب الأمر تصميم وتطوير حزمة متكاملة من السياسات الحكومية المالية والنقدية لدعم الأنشطة الاستثمارية الصناعية والزراعية والخدمية، والتعليمية والثقافية والصحية والتكنولوجية. إن الأداء المؤسسي الحكومي العصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. فهو يهيئ المناخ الاستثماري الجاذب وكذا المصادر المناسبة لقوي العمل المؤهلة للأداء التنافس وعموماً يساعد على تعظيم فرص الاستمرار والربحية والتوسع.

٢. يتطلب الأمر ألا يسرف فريق التخطيط السياسي الاقتصادي الوطني في محفزات جذب الاستثمار الأجنبي ضريبياً. فهذا يؤثر سلباً على حصيلة الخزانة العامة ضريبياً وقدرتها على تطوير البنية الأساسية اللازمة لجذب الاستثمار ويؤدي للحاجة لتعويض النقص في موارد الخزانة العامة من المواطنين والشركات الوطنية.

٣. كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة تساير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامات الحاسبات بشتى مجالات الصناعة والزراعة والخدمات. إن أهم ما يطلبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة. وأهم ما يساعد دولة على حسن استغلال مواردها البشرية هو تأهيل مواطنيها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والقائمة على تكنولوجيا المعلوماتية. وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهيئ عائد إنتاج وتسويق المنتجات التي تتعاظم قيمتها المضافة ويتزايد فيها المكون المعرفي أي ناتج رأس المال الفكري الكامن في عقول البشر العارفين المبتكرين.

٤. يتطلب الأمر تنسيقاً كاملاً بين الوزارات والأجهزة المعنية بتصميم السياسة الصناعية والزراعية - مثل وزارات الصناعة والإنتاج الحربي والاقتصاد والزراعة - وتحديد حزمة أو خريطة الصادرات السلعية غير البترولية والتي تتمتع فيها بميزة تنافسية وذلك من خلال "مجلس التعامل مع تحديات العولمة" بضم ممثلي هذه الأجهزة وتهيئ له قاعدة معلومات متطورة تكون أساساً لتحديد أهدافه واستراتيجياته وسبل التنفيذ في هذا الصدد.

٥. إنشاء معهد أو أكثر للتسويق يتولي تخريج جيش من مديري التسويق الأكفاء. فلا يمكن الاعتماد على مديري تسويق أجانب - وهو اتجاه يتزايد تبنيه من الشركات العاملة في بعض الدول العربية - في تعزيز الصادرات الوطنية وتهيئة مناعة للمنتجات الوطنية في سوقها إزاء منافساتها الأجنبية. ويمكن أن يتبنى فكرة هذا المعهد اتحاد غرف الصناعة والتجارة على المستوي المحلي القطري أو على المستوي العربي، أو يتبناه القطاع الخاص.

٦. يتطلب الأمر تهيئة جيش من خبراء مكافحة الإغراق لدي شركاتنا وبين محامينا وكذا الهيئات القضائية. بحيث يمكن الدفاع عن مصالح شركاتنا عندما تشكو من ممارسات بعض المصدرين الذين يغرقون السوق المحلية بمنتجاتهم بأسعار أقل عن الأسعار السائدة أو عندما تهتم شركاتنا في الخارج بممارسة الإغراق.

ثانياً- على المستوي الإقليمي:

يتطلب الأمر وبإلحاح إنشاء السوق العربية المشتركة لتعزيز التجارة البينية العربية وتيسير انتقال العمالة. رأس المال. بين الدول العربية فضلاً عن إمكانية تبادل المزايا التجارية التفضيلية بين الدول العربية الأعضاء. إذ أن اتفاقيات الجات تحظر تبادل مزايا تفضيلية بين دول إلا إذا كانت داخلة في سوق مشتركة. فإن لم تكن كذلك فإن أي ميزة تمنحها دولة لأخرى يجب أن تسري لكل الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية التي أفرزتها اتفاقية الجات.

ثالثاً- على مستوي الشركات:

يتطلب الأمر في هذا الصدد تغييراً فاعلاً يقوم على مزيج متكامل ومركب من القدرات الإدارية أهمها:

١- قدرة على تحليل واستشراف المتغيرات البينية - الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية - بالسوق المحلي والأسواق الخارجية المستهدفة كمحفزات للتغيير.

٢- أصبح ضرورياً أن تتسلح شركاتنا بمداخل الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتوجه التسويقي والتخطيط بالسيناريوهات Scenario Planning والاهتمام الجدي ببرامج البحوث والتطوير هذا مع الترجمة المستمرة للتحديات السوقية إلى برامج تدريبية.

٣- قدرة على تحليل اتجاهات المنافسة في الأسواق الحالية والمستهدفة. وذلك تواكباً مع التوجه برغبات العملاء للتخطيط الاستراتيجي الفاعل.

٤- قدرة على تصميم فاعل وجاذب للمنتج ولمزيج المنتجات واستراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع يتناسب مع:

أ- توقعات العملاء.

ب- توجهات المنافسين في الأسواق المستهدفة.

ج- الميزة التنافسية المتاحة أو تلك الممكن تعزيزها.

٥- استخدام أدوات قياس الحاجة للتغيير والتقدير والتشخيص المستمرين للمركز السوقي التنافسي للمنظمة. مثل قوائم الاستقصاء والملاحظة الميدانية للأداء التسويقي والمعلومات المرتدة من السوق وملاحظات خبراء أو مستشاري التغيير.

٦- تعزيز واستقطاب قدرات عقلية للتفكير الابتكاري لتوليد بدائل التغيير الاستراتيجي الفاعلة في الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف وخصائص وتصميم المنتجات والمهام التسويقية، وفي مجال ونظم الأداء التسويقي المختلفة.

٧- قدرة على استخدام أساليب التطوير التنظيمي المناسبة مثل التشخيص الفاعل والتعليم والتدريب. وبناء فرق العمل وتحسين العلاقات بين العاملين على مختلف المستويات والتغيير الفني/ التنظيمي والمعلومات المرتدة من المستشار ،أو المستشارين وشبكة التطوير الإداري وتدريب الحساسية.

إن جني ثمار إيجابية للعولمة مشروط بنجاحنا في تهيئة تلك المقومات على أن نبدأ في ذلك من الآن فالوقت - لحد كبير - يخشى ألا يكون في صالحنا لا سيما وقد تأخرنا كثيراً في التخطيط لمواجهة تحديات العولمة(١٠)

- أثر العولمة على التدريب المهني في الوطن العربي:

لقد كان التدريب المهني مجرد إلحاق شخص يبحث عن عمل مع عامل ماهر ذي خبرة بعمله بحيث يكسب هذا الشخص المعارف والمهارات والقيم الخاصة بهذا العمل بطريقة تلقائية تعتمد على الزمن وقدرة العامل الجديد على الملاحظة والالتقاط كما تعتمد على رغبة العامل الماهر في المساعدة والعطاء.

أما في الوقت الحاضر والذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع فقد أصبح التدريب المهني عملية مخططة منظمة مركزة للوصول إلى المستوي المطلوب في أقصر وقت وأقل كلفة آخذة بنظر الاعتبار التغيرات في أهداف التدريب. من مجرد تلقين للمعارف وتعليم للمهارات إلى تربية المتدرب على الأسلوب الصحيح في التفكير والابتكار والتجديد ليفهم عمله جيداً ويؤديه بكفاءة عالية مع استيعاب التطورات الحديثة.

إن رسم السياسات العامة للتدريب المهني يرتبط بتقدير احتياجات سوق العمل من القوي العاملة ضمن الاختصاصات التي يتعامل معها، ويتم التحقق من ذلك من خلال موازنة العرض والطلب ومن خلال الإحصاءات الدقيقة وقواعد المعلومات التي يجب توفيرها عن واقع سوق العمل ومتطلباته.

ويمكن إجمال المؤشرات الخاصة بسوق العمل والتي تؤخذ في الاعتبار

عند تحديد السياسات التدريبية فيما يلي:
١- مستويات العمل المهني التي يحتاجها والأعداد اللازمة في كل مستوى.
٢- التخصصات أو المهن اللازمة لتلبية الاحتياجات.
٣- الفترة الزمنية التي تحتاجها تلك المستويات والتخصصات للإعداد.
٤- طبيعة التوازن بين العرض والطلب وإلى أي الجانبين يميل إعداد القوي العاملة.
٥- كلفة التدريب المهني وحجم الاستثمار الذي يوضع لتأمين تسهيلاته.
٦- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتحكم في العمالة الوافدة أو العمالة المهاجرة - نتيجة فتح أسواق العمل على مصراعيها في ظل العولمة.
٧- نواتج النظام التعليمي على مستوي المراحل التعليمية المختلفة وأنواع التعليم والتخصصات المتوافرة.
٨- إن مجمل المؤشرات أعلاه، تسهم في بلورة السياسة العامة للتدريب المهني، والتي يتم تبنيها من قبل جهة مركزية وطنية (مجلس أو هيئة أو وزارة - الخ) ويتم في ضوءها تحديد المجالات العامة للتدريب، والتخصصات المطلوبة فيها، وحجم وانتشار برامج تلك التخصصات سواء على المستوي الوطني في البلد ككل، أو على المستوى المحلي.

وتبعاً لطبيعة التدريب المهني فإن الاحتياجات التدريبية لمخرجات هذا التدريب تتمثل في الأنواع التالية:
١- الاحتياجات التي تفرضها متغيرات العولمة على الاقتصاد والسياسة والثقافة، والأخذ بالأساليب الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات والخبرات وأهمها الإنترنت.
٢- الاحتياجات الوظيفية.
٣- الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والفردية.

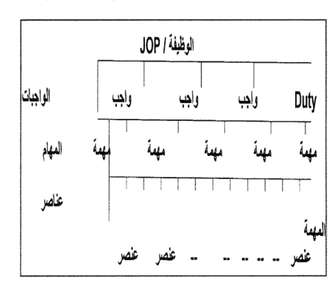
وتتعلق الاحتياجات التي تفرضها متغيرات العولمة بالآفاق المستقبلية لتطور المهن والمهارات من خلال التنبؤ باتجاهات تلك المتغيرات. وتمثل الاحتياجات الوظيفية متطلبات المهنة أو العمل الذي يعد الطالب لممارستها بعد التخرج، وما يرتبط بذلك من أنواع المعارف والمهارات التي ينبغي أن تتوفر فيه. أما الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والفردية، فتمثل مجموعة الأهداف والتوجهات التعليمية والتدريبية التي تفرضها قيم المجتمع ومسئولياته وطبيعة المتدربين، وخصائصهم، ومتطلبات إعدادهم في ضوء خبرتهم السابقة وحاجاتهم في التعليم المستمر، ومواصلة الدراسة.

ويكتسب تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية الاستثنائية في برامج التدريب المتخصص باعتبارها مؤشراً لتحقيق أهداف التدريب ، وضمان فاعلية مما يتطلب اتباع منهجية علمية منظمة التحديد تلك الاحتياجات وتحليلها لأغراض بناء وتطوير المنهج التدريبي.

ويبدو أن نشأة مفهوم تحليل العمل تعود أصلاً إلى الاهتمامات المبكرة لشركات ومنظمات في البلدان الصناعية من أجل التخطيط لاستثمار الموارد البشرية فيها فضلاً عن الاهتمام بالتخطيط والتطوير الصناعي والإداري، ويظهر أثر تلك الاهتمامات فيما أعد من تصانيف مهنية في أمريكا وبريطانيا وفرنسا.

وجاءت نتائج أول مشروع دولي للتصنيف المهني -Internetional standard Classification of Occupationsفي العام ١٩٨٣ عن منظمة العمل الدولية ILO التي استمرت في تطويره وتحديثه مراراً حتى يومنا هذا بهدف توفير قاعدة لتقديم المعلومات المهنية لتسهيل المقارنات الدولية. وقد يسر وضع التصنيف المهني الدولي قيام العديد من البلدان بوضع تصانيف وطنية خاصة بها كما أصدر مكتب العمل العربي - منظمة العمل العربية في العام ١٩٨٩ "التصنيف المهني العربي الموحد" بهدف خدمة عدة أغراض منها:
- تخطيط الموارد البشرية.
- تشغيل القوي العاملة.
- تحديد سياسات التعليم والتوجيه والتدريب المهني.
- تحليل وتقسيم العمل وتحديد الأجور.

إن تحليل العمل أو المهنة يعني بتوفير المعلومات عن مضامين المهنة وعناصرها، كما ينبغي أن تؤدي من قبل شاغلها، وبالتالي يكون التحليل من خلال تجزاة المهنة إلى مكوناتها الرئيسية والفرعية للتعرف على تلك المكونات التي ستمثل القاعدة الأساسية التي تتمحور حولها فعاليات التدريب وإعداد المتدربين، وتطوير تلك الفعاليات بما يتناسب والعولمة. ويمثل الشكل التالي الأقسام الرئيسية والفرعين في التحليل المهني:



ويوضح الشكل أن كل وظيفة لها عدة واجبات يجب القيام بها، وكل واجب يحتوي على عدة مهام حتى يتم القيام به، والمهمة تتكون من عدة عناصر تمثل أدوات إنجاز المهمة ومن ثم الواجب الوظيفي.

يضاف إلى ما سبق عدة أساليب شائعة للقيام بالتحليل وهي:
أ- الملاحظة المباشرة للعامل الماهر وهو يؤدي عمله.
ب- المقابلات المباشرة أو الهاتفية مع خبراء المهنة والمشرفين على العمل.
ج- المسوحات من خلال الاستبيانات التي توزع على خبراء المهنة والمشرفين على العمل.
د- لجان الخبراء والمحكمين من خبراء المهنة والمشرفين على العمل.

وفي الحقيقة، أن هناك توجهاً لاستخدام أكثر من وسيلة في جمع المعلومات رغبة في زيادة موثوقية النتائج خاصة وأن لكل وسيلة من الوسائل المذكورة مزاياها ومحدداتها(١١) وهذا ما توفره العولمة بمفاهيمها التي تعني انفتاح أسواق العمل مما يوفر فرصة طيبة لتبادل الخبرات والمعارف عن طريق العمال متعددي الجنسيات، بالإضافة إلى ما أحدثته من ثورة في عالم الاتصالات واهم ما فيها شبكة الإنترنت التي أتاحت كم هائل من المعلومات عن كل شيء وفي أي وقت.

• متطلبات سوق العمل في عصر العولمة:

إن سوق العمل شأنه شأن كافة أمور الحياة التي تأثرت وستتأثر بالعولمة التي تعني في النهاية "جعل الشيء عالمياً"، ومن الأشياء الهامة والتي تخص كافة الأمم - سوق العمل، والذي تحول بفعل العولمة إلى سوق عالمي لا يعترف سوي بالإنتاج الجيد، رخيص السعر، والذي يتطلب أيدي عاملة تملك من المهارة الكثير والكثير في ظل منافسة قوية وشرسة بين شركات أو على الأحرى كيانات اقتصادية ضخمة عبارة عن شركات متعددة الجنسيات، وشركات عابرة، تحالفات كبيرة من شركات عالمية حولت التنافس بينها إلى تعاون يعتمد على منافسة الغير دون هوادة أو اعتبارات أخلاقية أو مهنية أو إنسانية.

إن العولمة كما عرفناها سابقاً هي إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة يضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصية أقاليمها - كما تعكس المتطلبات التي يفرضها التكامل الاقتصادي العالمي.

هذا التعريب وغيره من التعريفات التي تعلن في النهاية عن أنه لا مكان لمن ينمو ببطء في عالم العولمة، والتي من سلبياتها انخفاض الطلب على العمالة الغير ماهرة وبالتالي زيادة البطالة.

إن معايير الجودة العالمية والمعروفة بـ ISO 9000 والتي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في ١٩٨٧، واتفقت عليها الدول الكبرى صناعياً واقتصادياً، وطبقت فوراً في ٥٠ دولة، وتضم مواصفات الأيزو خمس وثائق عن جوهر نظام الجودة وأداء الشركة في تأكيدها للجودة لإثبات امتلاكها مقومات تقديم منتج جيد للمستهلك، وتعد مواصفات الجودة أحد المؤشرات الهامة على عولمة أنشطة الأعمال. ومن هنا تتفق الاتجاهات بين الشركات العملاقة وبين مواصفات الجودة والتي أصبحت هدفاً لكل الشركات الكبيرة، على رفض كل ما هو رديء سواء كان منتج أو عامل لا يمتلك المهارة والخبرة والإلمام بكل ما هو جديد في مجال عمله، أو العمل المرشح له.

نضيف إلى ما سبق فتح الأسواق للعمالة من كل أنحاء العالم، والمعروفة بالعمالة متعددة الجنسيات وما تحمله تلك العمالة من مهارات وخبرات وعلم بالإضافة إلى أجورها القليلة. خاصة وأن الدول الصناعية الكبرى قد اتجهت إلى إنشاء مصانعها في البلاد التي بها أسواقها لعدة اعتبارات اقتصادية، وهذا لا يعني بالضرورة الاعتماد على عمالة محلية من أبناء تلك البلاد التي هي في النهاية مجرد أسواق. بل ستعتمد على المهرة من كل الجنسيات، بل والاعتماد على مديرين وخبراء من جنسيات أخرى.

وسوف يزيد استخدام العمال والمدراء الأجانب لأسباب أهمها:

- تزايد المشروعات المشتركة بين الدول والتي تتكون من تكامل موارد مالية ومادية وفنية وبشرية يقدمها أكثر من طرف، وقد يصاحب ذلك أن يعين الطرف الأجنبي عاملين من جنسيات أخرى.
- القصور النسبي في التخصصات في بعض أسواق العمل.
- الشركات الكبرى وتنامي فروعها من المصانع والشركات والمنافذ.

من كل ما سبق وغيره الكثير تتضح لنا الحقيقة الصعبة التي تواجهها أسواق العمل في بلادنا، فالأمر يتطلب التحرك السريع لمواجهة أثر العولمة السلبي على سوق العمل مع استثمار أثرها الإيجابي وذلك عن طريق:

١- تنمية مهارات العمال عن طريق التدريب الفعال المدروس، والإطلاع على كل ما هو جديد حول المهن والإنتاج، وأن لا يكون الاعتماد على ما اكتسبوه من خبرات عملية تراكمت على مدار السنين. فالصناعة في كل يوم تتطور وبالتالي لابد من تطور العمالة معها.

٢- إعادة تأهيل الإدارة لتتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة في العالم، وحتى تستطيع التعامل مع العمالة متعددة الجنسيات واللغات والمفاهيم، والوصول بالمنشأة الاقتصادية إلى أفضل الحالات من خلال منتج جيد يستطيع المنافسة داخل حلبة العولمة الاقتصادية.

٣- الاستفادة من العمالة الوافدة عن طريق التعرف على مهاراتها والأخذ عنها ما يفيد المهنة والعمل ككل، والتعرف على أهم ما يميزها ويكثر الطلب عليها.

٤- أن تقوم الدولة متمثلة في الهيئات الاقتصادية العامة والخاصة بدورها في الرقي بمستوى العمل، والبحث عن كل ما هو جديد ومبتكر يساعد في تقليل تكلفة المنتج مع الحفاظ على الجودة.

٥- تيسير الدولة لكل ما يتعلق بأمر التدريب وإعادة تأهيل عمالتها وكوادرها الإدارية دون حدود تحول بين المتدرب وبين الحقائق داخل المنشآت الاقتصادية العامة والخاصة.

٦- الأخذ بالأساليب الحديثة في مجال التدريب وتنمية المهارات.

٧- تحفيز العمال للإقبال على تنمية مهاراتهم بالتدريب والإطلاع.

٨- الزيادة في الوعي الإعلامي لتبصير الشعب بما تحتاجه الدولة من مهن ووظائف، والتشجيع على التعليم المنتج. وتغيير النظرة الاجتماعية لبعض المهن الفنية والحرفية.

٩- التركيز على تدريس الحاسبات الآلية وكيفية التعامل مع الشبكات خاصة الإنترنت.

١٠- تدريب خريجي الجامعات على الحديث في مجالات دراستهم، والحاقهم بالأعمال التي تتناسب ودراساتهم الجامعية.

١١- إلحاق طلبة التعليم الأساسي بالجامعات التي تتناسب وميولهم واهتماماتهم دون النظر إلى درجات التحصيل الناتجة عن الحفظ والاسترجاع ونسيان ما تم حفظه بتحقيق الهدف وهو النجاح المرحلي.

إن سوق العمل لم يعد خاص بكل دولة، فقد تحول إلى سوق عالمي الأماكن فيه محجوزة للمهرة في أعمالهم، القادرون على أدائها على أحسن وجه، المبتكرون الذين يؤثرون في مجال عملهم ويقوموا بتنميته، لا مكان للثابتين الساكنين المنتظرين لرواتبهم حتى ولو بدون عمل.

إعادة تأهيل الموظفين والخريجين وتدريب المهارات الجديدة:

لقد اتفق السواد الأعظم من الباحثين والكتاب على أن الاقتصاد هو قوام العولمة، وعلى تحول اقتصاديات العالم إلى اقتصاد عالمي حر، يقوم على التنافس القوي، بل في بعض الأحيان تنافساً شرساً حول تقديم المنتجات الجيدة، والعمالة الممتازة، والكوادر الإدارية العالمة بكل ما هو جديد في إدارة الأعمال والموارد البشرية. فكما ذكرنا عند تعرضنا للآثار السلبية للعولمة، أنها لا تعترف بالعمالة الغير الماهرة مما يؤدي إلى زيادة البطالة، وما يزيد الأمر سوءاً هو أن العولمة تحد من قدرة السلطات الوطنية في التحكم في سياساتها الاقتصادية. رغم أن الأداء المؤسسي الحكومي العصري له أهمية قصوى في دعم جذب الاستثمارات مع تنظيم أداء الشركات العاملة في قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة. فهو يهيئ المناخ الاستثماري الجاذب وكذا المصادر المناسبة لقوى العمل المؤهلة للأداء التنافسي وعموماً يساعد على تعظيم فرص الاستمرار والربحية والتوسع.

كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية والوطنية يحتاج إلى تصميم وتطوير نظم تعليمية متطورة تساير التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات واستخدامات الحاسبات بشتى مجالات الصناعة والزراعة والخدمات. فإن أهم ما يطلبه المستثمر أو المدير هو موارد بشرية قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة فأهم ما يساعد دولة على حسن استغلال مواردها البشرية هو تأهيل مواطنيها لاستيعاب المهارات اللازمة لأداء المهام الجديدة والقائمة على تكنولوجيا المعلومات. لأن هناك أعمالاً كما ذكرنا سابقاً تنقرض وستنقرض بحكم التغيرات الفنية والثقافية. وعلى ذلك تتزايد أهمية تطوير برامج التعليم والتدريب التي تهيئ لجني عائد العولمة.

وجدير بالذكر: "أنه مع تعقد التكنولوجيا وارتفاع درجة الحاجة بشأنها، يصبح التعليم هو العنصر المؤثر الضروري لإدارتها. ويمثل ذلك التقاءاً أو تقارباً بين التعليم والتكنولوجيا، والتقاء وتقارباً من أجل تعليم متقدم، وبذلك تم تحويل آلاف الوظائف في تصميم البرامج من الولايات المتحدة إلى الهند وبنجلاديش حيث يوجد متعلمون على مستوي عال ويعملون بأجر أقل من أقرانهم في أمريكا".

من كل هذا وذاك، ومع عدم اعتراف العولمة بالدول التي تنمو ببطء في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية، واعتبار تلك السلبية من قبل بعض الباحثين إيجابية تتمثل في أنها فرصة للدول النامية أن تغير من سياستها في كافة المجالات وأن تأخذ بأساليب التطور ليكون لها مكان في قطار العولمة السريع، تبرز أهمية إعادة التأهيل والتدريب للقوي البشرية في تلك الدول. ويمكننا مناقشة التدريب عن طريق عدة محاور أهمها:

١- مفهوم التدريب:

قديماً كانت الأسرة تعتبر وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بإنتاج ما يلزمها من سلع، وتستهلك أيضاً جميع ما تنتجه، ولم يكن المقصود من الإنتاج حينذاك الحصول على فائض أو ربح، بل فقط إشباع رغبات أفرادها، وكان رب الأسرة يقوم بدور المدرب لأفراد أسرته، ثم بدأت الأسرة في الانقسام، وزاد الإنتاج عن حاجتهم فاضطروا إلى مبادلة هذه الزيادة بسلع أخرى، ثم ازداد تقسيم العمل وأصبح كثيرون يعملون على إنتاج سلع بعينها، ويستبدلونها بما يحتاجون من سلع أخرى.

وكانت تلك الأعمال بسيطة وبدائية وتلقائية ولا تحتاج إلى تدريب. ومع بداية الإسلام وهو يدعو برسالته إلى العلم، ويحث على طلبه ولا يقتصر العلم في الإسلام على الأحكام الشرعية فقط - كما يعتقد البعض - إنما يمتد ليشمل كل علم يدفع الجهل، واعتبر فقهاء الإسلام العلوم الدنيوية النافعة فروض كفاية. فكانت أول كلمة قرآنية ألقيت إلى سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) "إقرأ" : "سورة العلق: آية .

ولهذا فقد ظل العرب ولقرون طويلة في العصور الوسطي مهداً لأرقي حضارات العالم، ووصلة ارتباط بين الحضارات الإغريقية والرومانية والفارسية القديمة. حضارة أصيلة انتقلت إلى أوروبا عن طريق صقلية، والأندلس، لهذا فتعتبر الحضارة الغربية قبساً من حضارة العرب والإسلام.

ومع تزايد تقسيم العمل والتطور السريع الذي أدي إلى اختراع الكثير، وبناء المدن الكبرى، واستعمال رءوس أموال في المشروعات المختلفة.

والفصل بين العمل ورأس المال، انتقلت الصناعة من العمل اليدوي والصانع الفردي إلى استخدام بعض الأسس التقنية الجديدة. وبظهور الآلة ظهرت الثورة الصناعية، التي صاحبها التخصص، والتجمع العمالي الضخم، واستطالة خطوط الاتصال، وتعقدت المشاكل الناجمة عن الزيادة الهائلة في تقسيم وتخصص العمل، وأخذ الإحساس بأهمية العامل الإنساني في الصناعة يتزايد - ومع انتهاء القرن التاسع عشر ظهرت بعض مراكز بحوث الصناعة مثل توماس أديسون ١٨٧٦ وغيره من المراكز، وأخذ الاتجاه نحو علاج انخفاض مستوي المعيشة، وانخفاض مستوي الدخل بالنسبة للفرد، والبحث عن وسائل رفع الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وبالتالي رفع مستوي المعيشة. وظهر ماكس ويبر الألماني Maxweber (1864-192)صاحب النموذج البيروقراطي Bureaucraticالذي اتسم بتقسيم العمل إلى أجزاء دقيقة، وأصبح في مقدور العامل أن يتعرف على دقائق عملة في وقت قياسي. كما وضع هنري فايول Henri Fauol (1841-1925)عدد من المبادئ والقوانين بتركيز السلطة والعناية بتحليل وظيفة المدير من تخطيط Planning، وتنظيم Organising، وتنسيق Coordinating، وتوجيه ورقابة Control، لتحقيق التوازن داخل المنظمة، مع إمكان تفويض لبعض هذه السلطات.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Humman، ايلتون مايو Mayo، (١٨٨٠-١٤٤٩)، واهتمت بالعنصر الإنساني على أنه كائن نشط إيجابي يرغب في العمل ويحب المشاركة، ومستعد لخدمة أهداف المنظمة، وتحول مفهوم الإدارة إلى الاعتراف بآدميته وقدراته واحترام عواطفه وشعوره، والاهتمام بالفروق الفردية التي تلعب دوراً هاماً بين الناس.

إلا أن فكرة التدريب لم تظهر إلا بعد الحرب العالمية الثانية، لجميع مستويات العاملين وفي جميع التخصصات، وأصبح ذلك مقبولاً لدي القيادات، وكان التدريب هو أحد وسائل رفع الإنتاجية باعتبار أن العنصر البشري، الذي يتوقف عليه التقدم الاقتصادي، والصناعي لأي مجتمع، هو نفسه أحد عناصر الإنتاج، التي تكون مدخلات تقابلها الأنشطة الأخرى المختلفة كمخرجات في الجانب الآخر.

وقد كان التدريب من قبل يعني بتنمية المهارات الميكانيكية وأصبح يشكل بوجه عام تغيير السلوك والميول والاتجاهات لمختلف المستويات. وظهرت مدرستان للتدريب:

١- مدرسة علم النفس والتربية: وتقول بأن التدريب الناجح هو التدريب السلوكي.

٢- مدرسة رجال الأعمال: وتقول بأن التدريب الناجح هو الذي يدر عائداً على الأموال والجهود المستثمرة فيه، وأن يكون هذا ملموساً على المدى القريب.

وقد كثرت تعريفات الكتاب ورجال الإدارة والمفكرين لمفهوم التدريب، نقدم بعضها للإيضاح ومنها:

أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية عالية. أيضاً هو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، وأنه عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجات الفرد كفرد، واحتياجاته كأحد أعضاء المجتمع.

والتدريب في النهاية يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو استثمار وليس مصروفاً والغرض الأساسي منه إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب أو المرشحين له بكفاءة عالية فهو لذلك وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية وإمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع الذي يحيط به.

ويمكننا أن نجمل ما سبق في مفهوم واحد وهو:

أن التدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات - عالمية - محددة وحالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه أو الذي سوف يؤديه، وأيضاً المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

• التدريب الموجه بالأداء:

إن الغرض الرئيسي للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية - وتأهيل كوادر وصفوف ثانية لتولي المسئولية فيما بعد - كما أنهما أساسيان للمنظمات التي تسعي لتطوير نفسها مع متطلبات العصر، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدي تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له معايير لقياس مدي تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته.

إن التدريب الموجه بالأداء يحاول تحديد هذه التوقعات والتعامل معها لزيادة الفعالية المحتملة أو الكائنة للبرامج المتعلقة بالتدريب. ويقوم بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسئولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسئولين عن العمل من جهة أخري، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، والتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلاً، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتماداً على الانحرافات والمتطلبات في الأداء(١٥)

• التدريب عن بعد: Tele Conmunication Traning:

يتواكب التدريب عن بعد مع الموجه الثالثة أو الثورة الصناعية الثالثة، وهي الفعل الإلكتروني المسمي بالحاسب الآلي أحد إبداعات علم الليزر الحديث و(نظام هولوجرافي Holographic System).لقد فتحت ثورة منظومة الاتصالات والمعلومات والشبكات آفاقاً جديدة للنشاط البشري كله، وأصبحنا في عالمنا هذا الجديد نلاحق المعرفة والتقنيات المذهلة المصاحبة له. كما يلعب جهاز المودم Modemدوراً رئيسياً في عملية التدريب عن بعد باستخدام التليفون والإنترنت والحاسب بالحصول على عنوان خاص للمشارك IP.Addressلإمكان الاتصال عبر الشبكة العالمية (الإنترنت).

وهذه التقنية الحديثة تعطي الدارس حرية اختيار المكان.. والزمان سواء في منزلة أو مكتبه عبر البحار عن بعد آلاف الأميال، لنقضي تماماً على الأسلوب التقليدي بالتلقين الذي كان يتحول فيه الدارس أو المشارك لمجرد متلقي (بالإضافة إلى التعرف على مفاهيم وأفكار وخبرات جديدة من خلال تبادل المعارف) فالمشارك هنا مشارك إيجابي في مواجهة الأستاذ المحاضر أو المدرب دون عوائق زمنية أو مكانية أو عمرية أو مهنية، وتتشكل صعوبة هذا النوع من التدريب حول إلمام المتدرب عن بعد بمهارات استخدام تلك التقنيات وإدارة الوقت والقدرة على العرض السريع، وكتابة التقارير، بالإضافة إلى أنها باهظة التكاليف بما لا يتناسب مع بعض الدول النامية(١٦)

• الاحتياجات التدريبية: Traning Needs:

هي المدخل الصحيح والفعال وذا العائد المثمر عند إعادة خطة التدريب، فهي دراسة الجدوى المسبقة لمشروع التدريب. فتحديدها ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب، ولكنه أيضاً موضوع مرتبط بإدارة التدريب، ويعكس أيضاً مهمة وفلسفة واستراتيجية التدريب.

وليس هناك خلاف بين القائمين بالتنظير للتدريب أو الممارسين له، حيث أن النشاط التدريبي مرهون بمدي ما يحققه من أهداف يتم تحديدها والتخطيط لها، وتمثل هذه الأهداف الترجمة والملخص لنتائج تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. وتعبر الأهداف التدريبية Defining goals عن مقدار القصور في الأداء والمستوي الذي نسعى للوصول إليه. ونوعية هذا القصور في: المعارف (المعلومات) Knowledge، المهارات Skills، الاتجاهات Attitudes. أما مقدار (حجم) القصور: -

إكساب (حديث وجديد ولا يتعارض مع ما لدي الفرد)، تدعيم (التأكيد على ما لدي الفرد المستهدف)، تطوير (تحديث ما لدي الفرد)، تعديل (تغيير جزء من ما لدي الفرد)، تغيير (محو ما لدي الفرد وإكسابه الجديد).

ويساهم التحديد الدقيق للهدف التدريبي إلى التصميم المناسب للبرنامج التدريبي، حيث يمكن إعداد المنهج المناسب لمعالجة القصور في الأداء كما سنري لاحقاً. لا يمكن الوصول إلى أهداف محددة ودقيقة للتدريب إلا من خلال توافر احتياجات واقعية ودقيقة أيضاً ويساهم ذلك بدوره أيضاً في اختيار المحتوي المناسب من حيث النوعية والحجم والعمق (التخصصي) والاحتياجات التدريبية من خلال ترجمتها إلى أهداف ومحتويات تحدد وظيفة التدريب وأهدافه، كما أنها تمثل نقطة الانطلاق للقائمين على تنفيذ العملية التدريبية من حيث إعداد المحتوي ومتابعة وتقييم العائد.

وكثيراً ما يكون لدي الأفراد المعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، إلا أنه قد توجد بعض المشكلات تمنع الأفراد من ممارسة مسالكهم مثل جمود اللوائح والهياكل أو عدم توافر الأجهزة والمعدات المناسبة. ولذلك فإن دراسة الاحتياجات لا تشمل الأفراد أو العاملين فقط، ولكنها تشمل منظومة متكاملة تستهدف تحليل منظمة العمل (الوظيفة التي يشغلها) - والفرد معه، ومع أن الهدف من هذا التحليل هو الوصول إلى القصور الحقيقي في أداء الأفراد، إلا أنه يوضح أيضاً الأسباب الحقيقية للقصور، وما إذا كان التدريب هو الحل المناسب لمواجهة هذا القصور أم لا.

وأخيراً: هناك عوامل تؤثر في اتجاهات تحديد الاحتياجات التدريبية على نشاط التدريب ومنها:

أ- عدم توافر الوقت الكافي أو تخصيصه للتدريب.

ب- عدم وجود نظام ومصادر بيانات في التدريب بحيث تكون كافية لتحقيق المستوي المطلوب من التحليل.

ج- الإدارة تسعي لأن يكون لديها نشاط تدريبي، ولا تريد نتائج لهذا التدريب.

د- رفض الإدارة السماح لبعض الخبراء الخارجيين أو حتى الموظفين الداخلين بعرض عملياتها الداخلية، وتفضل أن تكون مجرد نظرة سطحية للاحتياجات التدريبية.

ه- عدم معرفة العاملين في التدريب بكيفية إجراءات التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات، ومن ثم تحويل هذه الاحتياجات لخطة تدريب.

و- عدم قناعة العاملين المستهدفين بالتدريب بأهميته، وبالتالي عدم مقارنتهم بشكل فعال مع إدارة التدريب في استيفاء البيانات الحقيقية المطلوبة منهم لتحديد الاحتياجات.١٧

خلاصة القول : أن تحديد الاحتياجات على مستوي البرنامج والدورة التدريبية يمكننا من تحديد:

- الهدف التدريبي.
- المحتوى التدريبي.
- الطرق والمعاينات التدريبية المستخدمة.

بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم البرنامج أو الموضوع أو النشاط التدريبي. وعندما يمتد مفهوم الاحتياجات التدريبية عند الإعداد للبرنامج والأنشطة التدريبية، فإن ذلك يؤدي إلى إرشاد القائمين على التدريب والمدربين على الخطوات والإجراءات المحددة والمطلوبة لتحقيق الأهداف التدريبية الجزئية، والتي في النهاية تساهم في تحقيق الهدف التدريبي العام للخطة التدريبية. ولا شك إن ذلك يعني تحقيق أحد مبادئ التدريب المهمة، وهو جودة الأداء التدريبي(١٨)

• مناهج التدريب:

لقد ارتبط المنهج التدريبي التقليدي بمفهوم خاطئ يقوم على أساس أن العقل الإنساني سوف يتقبل ما يصل إليه من معلومات وخبرات دون مقاومة. ويعني ذلك أن تصبح العملية التدريبية من جانب واحد فقط يمثله القائمون على التدريب والمدرب، في حين يكون دور المشاركين (المتدربين) سلبياً أو ضعيفاً. ويعتمد المنهج التقليدي في التدريب على العمل على إكساب الأفراد المستهدفين بالتدريب المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة، دون الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية واختلاف مستويات التفكير ولهذا فقد عجزت المفاهيم التقليدية لمناهج التدريب عن مسايرة تقدم الحياة الاجتماعية، وتطور أداء الأفراد في مجال العمل والمجتمع. وبرزت أهمية المنهج التدريبي الحديث الذي يشمل كل الخبرات المنظمة التي يحصل عليها المشاركون، والتي يكتسبونها بسبب التدريب بصورة مباشرة أو غير مباشرة من المدرب أو المشاركين الآخرين. ونتيجة للأخذ بالمفهوم الحديث للمنهج التدريبي اتسعت وازدادت الأنشطة التدريبية لتضم استخدام طرق التدريب المختلفة التي تستهدف المشاركة الفعالة للمستهدفين بالتدريب، بجانب استخدام المعينات السمعية والبصرية بكفاءة لتوصيل المعارف والخبرات. واصبح المنهج الحديث لا يقتصر على مجرد المحتويات بل يشمل كل ما من شأنه أن يؤثر في المشاركين بما في ذلك استخدام الطرق والوسائل التدريبية التي تزيد من فاعلية المشاركة.

فمنهج التدريب عبارة عن حصر للمادة العلمية المطلوب تقديمها للمشاركين طبقاً لاحتياجاتهم التدريبية، ولتحقيق الأهداف المطلوبة لهم، مع تحديد الأساليب والوسائل والأنشطة وكذلك الوقت اللازم، على أن يكون ذلك في صورة بناء متناسق.

ومن هذا وغيره الكثير يمكن أن نخرج بعدة مميزات للمنهج الحديث، وهي:

- توفير مساحة واسعة من حرية التفكير والتعبير.
- التركيز على تنمية مهارات التفكير.
- دفع وتحفيز الأفراد على تقديم المبادرات.
- إرساء قواعد الاعتماد على النفس في التفكير والعمل واتخاذ القرار.
- مراعاة الاهتمامات والدوافع.
- يقوم على أساس تلبية الاحتياجات الفعلية.
- يراعي النظم الاجتماعية.
- لا يعتمد على المدرب كمصدر للمعرفة والخبرة، ولكن يعتمد على المشاركين والأنشطة التدريبية.
- الربط الدائم بين المعرفة والنظرية التطبيقية.
- ارتباط المعلومات والمحتويات التدريبية بأساليب وطرق تقديم العرض.
- التقويم بتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات من خلال المشاركين والمشرفين.
- يهيئ الفرصة لاستخدام الابتكار والإبداع.
- التجديد والتطوير المستمر في المحتويات والأساليب والطرق المستخدمة.

ويصمم المنهج التدريبي من خلال تحديد أربعة أمور:

أولاً- تحقيق الجودة في التدريب:

على مستوي المشاركة والذي يتطلب السعي من أجل أن يكون أداؤه في حدود طاقته القصوى أو قريباً منها سواء أكان ذلك في العمل أو في التعلم. ولابد لهذا التدريب من توافر عدة عناصر أهمها: الأهداف التدريبية أو أهداف عملية التعلم ولابد أن تكون أهداف طموحة ومحفزة للهمم. أيضاً دور المنظمة التدريبية في مساعدة المشارك على تحقيق هذه الأهداف.

ثانيا- تقدير الاحتياجات التدريبية:

وهو عملية يتم فيها التعرف على المعلومات اللازمة وجمعها

لوضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق المخرجات أو الأهداف المطلوبة.

ثالثا- تصميم وتطوير المنهج والنظام:

ويعتمد ذلك على المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية، والمرتبطة، بالنتائج المطلوب تحقيقها لأنها تحدد لنا الاتجاه. وعناصر التصميم ثلاثة لابد من ارتباطها بعضها ببعض، وهي: المنهج، والتغيير التنظيمي، ونظام التغذية المرتدة والذي يوفر المعلومات اللازمة لقياس مدي التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف. ويركز تطوير المنهج والنظام على استراتيجيات التعلم المختلفة اللازمة لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويمكن تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات إما في شكل عام يتناول مجالات مثل النواحي الفنية، والشخصية اللازمة لأداء وظيفة بعينها، أو في شكل محدد.

• تكوين البيئة التعليمية:

لا يمكننا في هذا المضمار أن تغفل دور البيئة التعليمية في عملية التدريب، حيث تطمح مؤسسات عديدة لتكون تعليمية، ولكن ذلك يتطلب تفانياً لتحقيق ذلك، ويتطلب تعهداً من كل شخص بأن يسمح للأفراد أن يتحكموا في تطورهم الشخصي، وأن يدعموا العملية التدريبية من خلال التعليم، والتعليق الموضوعي. والاستمرار في تنظيم الأداء، وللمدربين دور أساسي يلعبونه في تكوين بيئة تعليمية، ومقدمتنا الأساسية هي أن التعليم يتم في كل مكان، وليس في الفصول الدراسية فقط ، فالمؤسسة التعليمية بها الخصائص التالية:

- أن ينبع الاهتمام من جانب المتعلم، وليس المعلم.
- يتم الاعتراف بكامل فرص الفرد في التعليم في المؤسسة: أثناء العمل وخارج العمل، تدريب رسمي، وغير رسمي، بالوسائل المتعددة والتعليم المفتوح.
- يتم تشجيع المديرين على تطوير التدريب، والتعليم الخاص، ومهارات التقويم.
- إيجاد فرص تعليمية إضافية، مثل: المكتبات، والمراكز التعليمية، والتعليم المستمر. وفكرة أخرى يجدر بنا التفكير فيها، هي: "الوقت المستقطع" لمدة شهر، أو شهرين، أو ثلاثة، أو ستة، أو اثني عشر شهراً، في ابتعاث لصناعات أخرى، أو في التعليم، أو في تنفيذ شيء مختلف تماماً، لتوسيع مدارك الموظفين وتشجيع المشاركة في التطبيق الجيد بين المؤسسات.

والآن .. كيف تنشئ مؤسسة تعليمية "تدريبية"؟

المرحلة الأولي/ حدد ما يوجد حالياً: من الذي تدرب؟ وما هي المؤهلات التي جعل عليها؟ وما هو التطبيق الحالي لمحتوي التدريب والتطوير في المؤسسة؟ وحدد: ما هي المصادر، والتسهيلات، والميزانيات المتاحة؟ وحدد أيضاً: كيف قامت المؤسسات الأخرى بتنظيمها؟

المرحلة الثانية/ حدد فرص التدريب والتدريب الخاص، وتقويم التدريب في العمل من خلال طبيعة العمل، واربط هذا مرة ثانية بالمرحلة الأولي: هل تدرب المديرون على كيفية التدريب، وتقديم الدروس، والتقويم؟

المرحلة الثالثة/ حدد الأهداف الممكنة، ونقطة البداية: من الذي يتعلم شيئاً ما؟ وما هي معايير النجاح؟ ومضامينه على الميزانية، ومتطلبات التدريب؟

المرحلة الرابعة/ ضع خطة تسويق داخلية، وحدد: كيف تعزز الفكرة؟ ومن يقوم بها؟

المرحلة الخامسة/ بدأت العملية، فشجع الموظفين على المشاركة، وانظر في الصورة الكبيرة في كل أرجاء المؤسسة.

المرحلة السادسة/ راجع الأهداف، وحدد كيفية توافقها مع معايير النجاح، وشجع النجاح، مثلاً في خطاب إخباري عن تجارب الموظفين، وتأكد من وجود مقاييس لأماكن العمل، وفحص لمكان حدوث العملية التعليمية.

ومن المهم أن تكرر الزيارة للعملية باستمرار، وأسأل "هل هي تعمل؟" و"هل تعمل في كل مكان؟" "وكيف يمكنني كمدرب أن أساعد العملية؟" و "ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لمساعدتي على مساعدة الآخرين؟(٢٠)

• كتابة المواد التدريبية:

من الضروري أن تكون المواد التدريبية مكتوبة بطريقة سليمة بحيث تساعد على توسيع دائرة الاتصال بين المدرب والمشارك، بجانب أن تكون شيقة وغير نمطية بحيث تجذب المشارك لمتابعتها والتفاعل معها. والقائمون بالكتابة التدريبية مثل كتاب قصص المسرحيات والأفلام يحاولون أن يبسطوا الفكرة ويقدموها بطريقة تناسب الظروف الزمانية والمكانية والثقافية. كما ينبغي على القائمين بالتدريب المفاضلة واختيار ما يناسب الموقف وما يلبي احتياجات المشاركين من الأفكار المتاحة، وكتابة المادة التدريبية في صورة نصوص حوارية له فوائد كثيرة، فهو لا يساعد فقط غير المتعمق في الموضوع على أداء التدريب، ولكنه يساعد أيضاً المدربين على تحقيق الانسجام بين المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لتقديم ما لديهم من معلومات وخبرات واستقبال ما لدي الآخرين في نفس الوقت، وتهيئة الظروف لتزاوج الأفكار وتوليد أفكار جديدة.

والقائم بالكتابة التدريبية يضع معايير وتوقعات بالنسبة لما يقوم بكتابته، بحيث يتلقى جميع الأفراد الذين سيتعرضون لهذا التدريب نفس الكم والكيف من المعلومات كما يسعى من خلال ثبات وانسجام ما يقدمه من معلومات وصياغة مناسبة لها إلى تحقيق أعلى درجات الأمان والكفاءة. كما أن المادة المكتوبة تتمتع بالمزايا القانونية لأنها موقعة ومعتمدة خلال جلسة التدريب، فالمادة التدريبية دليل إثبات للمعلومات المعروضة عندما تكون صحيحة وجيدة، وتكون دليل إدانة عندما تكون فاشلة.

ويجب أن تتوافر في المادة التدريبية المميزات الآتية:

١- أن تبدأ باحتياجات المشاركين، وتبحث عن معالجة القصور في أدائهم.
٢- تعمل لتحقيق الأهداف العامة للبرنامج التدريبي، وكذلك من خلال التجزئة لأهداف فرعية وأنشطة.
٣- أن يمثل الهدف التدريبي المحور الرئيسي التي تهدف الكتابة التدريبية إلى الوصول إليه.
٤- أن يتم تخطيط وتجميع المحتوي التدريبي المطلوب في ضوء تحليل الأهداف وترجمتها إلى أنشطة ومجالات متعددة.
٥- أن تعتمد على المحتوي و على التنظيم الجيد للموضوع الرئيسي والموضوعات الفرعية وتسلسلها الصحيح.
٦- أن تعتمد على التبسيط والإيضاح الشديد والتكرار والتراكم للمعلومات والخبرات بشكل متدرج في اتجاه تحقيق الهدف التدريبي.
٧- أن تعتمد أيضاً على التلخيص الدائم واستخلاص النتائج ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها.
٨- أن تبتعد الكتابة التدريبية عن التعقيد المتداخل في المفاهيم، وتحاول أن تبسطها من خلال العلاقات الواضحة.
٩- أن تعتمد الكتابة المنهجية للتدريب على قيام المشارك بدور فعال للمشاركين في عملية التدريب من خلال طرق التدريب المختلفة.
١٠- أن تعتمد الكتابة على استخدام الثقافة المحلية في التعبير عن الموضوعات وشرحها.
١١- أن ترتبط الكتابة التدريبية بإمكان استخدامها في العرض من خلال المعينات السمعية والبصرية، والتي تساهم في زيادة الإيضاح.

إن التدريب عملية هادفة ومستمرة وتمثل استثماراً للموارد البشرية، ولذلك فإن كتابة المادة التدريبية تتفق مع الاحتياجات السابق دراستها والتعرف عليها.

إن تفصيل المحتويات التدريبية يتم طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية مما يعطي الفرصة لتحجيم عملية الكتابة وعدم التطويل بإضافة مالا يحتاجه المتدرب.

• المدرب والعملية التدريبية:

لا يجب ونحن نتحدث عن التدريب أن تغفل دور المدرب وهو ركن أساسي من أركان العملية التدريبية.

ويمكننا أن نحدد خمسة أنواع للمدربين وهم:

١- المدرب الذي يتفانى في تنمية معارف المتدربين دون هوادة، يعمل

وكأنه يعمل في ظل غرامات تأخير، هدفه توصيل أكبر معرفة ممكنة من خلال إحكام المحاضرة وتخطيطها تخطيطاً جيداً.

٢- المدرب الذي ينشغل في عمل جو ودي مريح للتدريب وإن كان تدخلهم وإسهامهم المعرفي قليل.

٣- المدرب الذي يحاول التوفيق بين إحكام المعرفة وبين المناخ الودي.

٤- المدرب الذي يستوفي الشكل ويعطي الحد الأدنى الذي يخلي من المسئولية.

٥- المدرب الذي يسعى إلى تحقيق تفاعل عالي بين المشاركين حيث إحكام المعارف والمهارات في جو ودي يستمتع فيه المشاركون ويقدمون أفضل ما عندهم.

وتتحقق وظيفة المدرب في أمور عدة منها:

أ- تحقيق تفاعل بين المعارف الآتية من مختلف الاتجاهات في ضوء جو ودي مريح ملائم للعملية التدريبية.

ب- خلق جو ودي مريح بين أعضاء المجموعة من أجل تحقيق الانسجام اللازم للإبداع على المستوي الشخصي.

ج- التوفيق بين إحكام توصيل المعرفة وبين الجو الودي المريح - حل وسط -.

د- إحكام توصيل المعرفة بتخطيطها تخطيطاً محكماً مبرمجاً والالتزام به.

هـ. إعطاء المحاضرة بالحد الأدنى من المجهود - استيفاء - الشكل ٢٢.-

"إن الاتجاهات المعاصرة في التدريب ترفع على صدرها مجموعة من المواصفات الخاصة للمدرب المعاصر تعتبرها خريطة تمثل الأساسيات في تكوين المدرب المعاصر، وهي كما يلي:

١- الثقة بالنفس ومدخلها هو مستوي المدرب أثناء اللقاء التدريبي بأنه على الأقل أكثر الدارسين إلماماً بالموضوع المطروح مهما كانت مستوياتهم على أن يكون قد أعد نفسه بحق.

٢- التلقائية: والمقصود بها عدم الافتعال والتوجه إلى البساطة والتبسيط.

٣- التعامل مع القصور: والمقصود هنا بأنه لا شيء مثالي وعلينا أن نتعامل مع الواقع بإيجابياته وسلبياته وأن ننحي الجزء من تفكير المدرب، والقصور قد يكون في أوجه عديدة مقبول ويمكن علاجه. كأن يكون قصوراً في إعداد المكان أو في مستوي الدارسين لصعوبة الموضوع كل ذلك يكون مقبولاً ما عدا القصور في المدرب نفسه.

٤- القدرة العقلية: والتساؤل لماذا يسمح لكل من يرغب في أن يكون مدرباً أن يطرق قاعة تدريب ويعلق لافتة مدرب دون أن يكون قد خضع لسلسلة من الاختبارات والخبرة تسمح له بالحصول على هذا الحق حتى كادت أن تصبح مهنة المدرب مهنة من لا مهنة له.

٥- الوضوح: هو الشقيق التوأم للصدق.. وهما من عائلة البساطة، والعرض الواضح غالباً ما يكون عرضاً صادقاً، كما في الدراما البسيطة التي تخاطب وجدان كل الأمة.

٦- القدرة التكيفية: التفهم والتكيف مع الموقف هو أسهل الطرق للتعامل مع الموقف وتحقيق نتائج حقيقية. اختيار أسلوب التخاطب، أمثلة من البيئة المحيطة، تقدير شعور المتدربين والإحساس بهم قدرات للمدرب الفعال الذي يترك بصمته.

٧- التجديد مع الموقف: ويعني ببساطة عدم الخروج عن النص ووضوح الهدف من الموقف والوصول مع الآخرين لهذا الهدف.

٨- التعاطف: شعور المتدربين بأن المدرب يتميز بالرشد والوالدية والبساطة في التعامل كل هذه الأمور تشد وترفع واقعة التفاعل في اللقاء التدريبي.

• التوجهات المستقبلية في التدريب:

إن ما حدث من تطورات متلاحقة في السنوات القليلة الماضية في تكنولوجيا الحاسبات والأجهزة الأخرى التي نستعين بها في الوصول إلى شبكة الإنترنت ومختلف أنواع وأشكال المعلومات، أدي إلى توقع المزيد من التطورات خلال السنوات الخمس القادمة، وفقاً لما يسمي بقانون "مور" في مجال تكنولوجيا الحاسبات وصناعة الرقائق الإلكترونية، وهو القانون الذي ينص على أن قدرات المعالجات الدقيقة والرقائق الإلكترونية تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً. لقد ترتبت على هذه التطورات العديد من الأمور من الناحية العملية، أهمها هو سيادة التعامل مع الأجهزة والحاسبات اليدوية عن طريق الأوامر الصوتية، حيث يتم طلب المعلومات والبحث وتشغيل الأجهزة عن طريق إعطائها أوامر صوتية وليس من خلال لوحة المفاتيح Keyboard الخاصة بالكمبيوتر، هذا إلى جانب انهيار الحواجز بين الفيديو والكمبيوتر بحيث يستطيع الاثنان التفاعل معاً بشكل حقيقي في مختلف مجالات التسلية أو الترفيه أو التعليم أو التدريب.

وأخيراً: تعاظم انتشار التليفزيون التفاعلي الذي سيأتي إلينا كمزيج يجمع بين الحاسب والتليفزيون، بحيث يقدم العديد من المزايا في طرق المشاهدة والاتصال بالمحطات التليفزيونية والإنترنت في آن واحد.

ومع تعاظم ثورة المعلومات، وتزايد كمية المعلومات والبيانات المنقولة والمتبادلة في العالم، اصبح من المستحيل على أي فرد، أن يلم بصورة كاملة، ولو جزء بسيط من أي مجال علمي. ومع الانتشار اللانهائي لاستخدام شبكات الكمبيوتر والإنترنت، نشأت فكرة التعليم والتدريب عن بعد، والاستفادة من الإمكانيات الهائلة للتكنولوجيا المعاصرة في بناء المدارس والجامعات الإلكترونية لما لها من فوائد ومميزات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- سهولة وسرعة الوصول إلى المواد والمعلومات والمناهج التدريبية.

٢- توفير تكاليف الكتب والمطبوعات والأوراق.

٣- إمكانية التعديل والتحديث الفوري.

٤- إرجاع الأثر Feedback الفوري للدارسين.

٥- إجراء الاختبارات عبر الشبكات، وتقييم نتائجها إليكترونياً وبصورة تلقائية.

٦- الوصول إلى كم هائل من المعلومات والبيانات الحديثة عن طريق الشبكات المتعددة، وخاصة شبكة الإنترنت، مما يتيح فرص إجراء الأبحاث والدراسات اعتماداً على المعلومات الحديثة(٢٤)

• الخاتمة

لقد أوضحنا من خلال بحثنا، مفاهيم عديدة عن التدريب المهني، والعولمة والعلاقة بينهم من تأثير وتأثر، فللعولمة متطلبات من أسواق العمل في العالم الدولي والعربي، ولأسواق العمل متطلبات من العولمة من خلال نقل الخبرات والمهارات وكيفية الاستفادة منها. لأجل تنمية مهارات العمالة المحلية وتأهيلها مع الكوادر الإدارية وخريجي الجامعات وأصحاب المهارات، لكي تستطيع مواجهة العمالة الوافدة من مختلف الجنسيات، نتيجة فتح الأسواق أمام الجميع والبقاء للأفضل والأمهر والقادر على التنافس القوي أو الشرس في بعض أوقاته.

نحن تحدثنا عن التدريب المهني كأحد الفرص الباقية للعاملين في الوطن العربي للحفاظ على مواقعهم على الأقل، ولكن من الأفضل أن يكون الطموح لتولي مناصب وأماكن أفضل هو الأساس في تفكير العامل والمدير والخريج العربي.

نحن نواجه عالماً لا يعترف بالبطء أو بالضعف أو بالرديء، بل بالأسرع والأقوى والجيد. فعلينا أن نكون على استعداد تام لهذا العالم، وإلا لن نجد لأنفسنا مكاناً وسط هذه المتغيرات الدولية المتلاحقة.

علينا أن نأخذ بكافة الوسائل المتقدمة في مجال التدريب المهني، وإعادة هيكلة العمالة العربية بما يتناسب مع الحديث في مجالات العمل. كما على المؤسسات الحكومية توفير المتطلبات اللازمة لإثراء عملية التدريب المهني حتى تؤتي بثمارها، فالتعتيم والموارية سوف يقلل فرص عمالتنا في احتلال المواقع الأفضل، أو حتى الحفاظ على مواقعهم الأصلية، خاصة في ظل نظام الخصخصة الذي لا يعترف إلا بالعمالة الماهرة.

إن الاقتصاد العالمي لا يعترف بمفاهيم حقوق الإنسان، خاصة وهو اقتصاد تنافس سريع، لن يتوقف عند آلاف أو ملايين العمال غير المهرة.

لكل ما سبق يجب على الوطن العربي بما يحمله من مهارات وخبرات تستطيع أن تنافس وبقوة بشرط أن تتوافر لها الفرص، التي

من خلالها تستطيع تقديم أفضل ما لديها. فالأمر جد خطير، خاصة وأن بعض البلاد العربية بدأت بالفعل في استخدام العمالة الوافدة لأسباب عديدة قد ذكرت من قبل، ولهذا علينا التحرك بل والتحرك بأقصى سرعة ممكنة.

• قائمة المراجع

١- احمد سيد مصطفي: المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١.

٢- أسامه المجدوب: العولمة والإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية -، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠.

٣- السيد محمد خيري: الاختيار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، د.ت.

٤- بثينة حسنين عمارة: العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الأمين، ط١، ٢٠٠٠.

٥- حازم البيلاوي: عولمة الاقتصاد بين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ندوات)، ١٩٩٧.

٦- حشمت احمد حلمي جبر: التدريب الإداري والمدرب المحترف، القاهرة، المؤلف، د.ت.

٧- سيد الهوارى: الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٦.

٨- طارق على العاني، نصير احمد السامرائي ، وآخرون: الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣.

٩- طلعت السمري: التدريب بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠٣.

١٠- طلعت السمري: فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧.

١١- عبد الرحمن توفيق: التدريب عن بعد - تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - ، ٢٠٠١.

١٢- عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي: تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣.

١٣- عقلة محمد المبيضين، أسامه محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١.

١٤- عمر صقر: العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١.

١٥- كيي ثورن، ديفيد ماكيي: كل ما تريد أن تعرف عن التدريب، الرياض، مكتبة جرير، ط١، ٢٠٠١.

١٦- محسن احمد الخضيري: العولمة الاجتماعية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١.

١٧- محمد صفوت قابل: الدول النامية والعولمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.

١٨- محمد عبد الغني حسن: إنتاج وكتابة المواد التعليمية والتدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤.

١٩- محمد عبد الغني حسن: تصميم وإعداد المناهج التدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣.

٢٠- محمد عبد الغني حسن: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣.

١ - عبيد محمود محسن الزوبعي، عماد حازم الجنابي: تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣، ص ٢٧- ٢٨، ٣٠- ٣١.

(١) طارق على العاني، نصير احمد السامرائي وآخرون: الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل بنغازي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٢٤-١٣١.

٢ - السيد محمد خيري: الاختيار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني، القاهرة، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني، د.ت، ص ١.

٣ - عبيد محمود محسن الزويعي، عماد حازم الجنابي: مرجع سابق، ص ٢٣٧-٢٤٥.

٤ - أسامة المجدوب: العولمة والإقليمية - مستقبل العالم العربي في التجارة الدولية - القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط١، ٢٠٠٠، ص ٣٦.

٥ - بثينة حسنين عمارة: العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، القاهرة، دار الأمين، ط١، ٢٠٠٠، ص ٢١.

٦ - محمد صفوت قابل: الدول النامية والعولمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ١٥-١٦.

٧ - عمر صقر: العولمة وقضايا معاصرة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٥.

(٢) حازم البيلاوي: عولمة الاقتصاديين الاتجاهات الحديثة والتحديات المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات-، ١٩٩٧، ص ٢٥.

(٣) احمد سيد مصطفي: كمدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة - لعالم جديد، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠١، ص ٢٠.

٨ - محسن الخضيري: العولمة الاحتياجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط١، ٢٠٠١، ص ٥٩-٧٨.

٩ - عمر صقر: مرجع سابق، ص ١٦-١٧.

١٠ - احمد سيد مصطفي: مرجع سابق، ص ٤٣-٤٦.

١١ - عبيد محمود محسن الزويعي، عماد حازم محمد الجنابي: مرجع سابق، ص ٧٩-٨٢، ٨٥-٨٧.

١٢ - بثينه حسنين عمارة: مرجع سابق، ص ٢١.

١٣ - سورة العلق: ١.

١٤ - طلعت السمري: فنون التدريب وحرفيته، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٧، ص ١٦-٢٨.

١٥ عقلة محمد المبيض، أسامه محمد جمرات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١، ص ١٥-١٦.

١٦ - طلعت السمري: التدريب بين النظرية والتطبيق، القاهرة، المؤلف، ط١، ٢٠٠٣، ص ١١٠-١١٧.

١٧ - محمد عبد الغني هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٢-٢١.

١٨ - محمد عبد الغني حسن هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٣، ص ٩، ١٢-٢١.

١٩ - محمد عبد الغني حسن هلال: تصميم وإعداد المناهج التدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤، ص ٩، ١٣-١٥، ٢٦-٣٧.

٢٠ - كيي ثورن، ديفيد ماكيي: كل ما تريد أن تعرف عن التدريب، الرياض، مكتبة جرير، ط١، ٢٠٠١، ٣-٥.

٢١ - محمد عبد الغني حسن هلال: إنتاج وكتابة المواد التعليمية والتدريبية، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط١، ٢٠٠٤، ص ٩-١٨.

٢٢ - سيد الهوارى: الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية، القاهرة، المؤلف، ط١، ١٩٩٦، ص ٤-٦.

٢٣ - حشمت احمد حلمي جبر: التدريب الإداري والمدرب المحترف، القاهرة، المؤلف، ص ١١٤-١١٥.

٢٤ - عبد الرحمن توفيق: التدريب عن بعد تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ٢٠٠١، ص ١٨-٢١.

ورقة عمل

تتحمل الإدارة الحكومية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها .

ولقد عانى الجهاز الادارى المصرى فى الفترة السابقة من مشكلات عديدة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما أدى إلى تعثر مشروعات التنمية وضعف الخدمات وإصابتها بكثير من الأمراض والمشكلات .

وآن الأوان أن تقوم الإدارة الحكومية بتطوير جهازها الادارى وحل المشكلات التى حلت به حتي تتمكن بالقيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه .

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء فى مجال الإدارة العامة والممارسين لها لإبتكار مفاهيم وأدوات إدارية تسهم في تحسين وتطوير الأداء الادارى .

ومن هذه المفاهيم مفهوم " العدالة التنظيمية " وهو أحد المفاهيم الإدارية القديمة والحديثة فى نفس الوقت والتى لا تصاب بالهرم والتى يجب أن يتم التأكيد علي أهميتها في الحياة التنظيمية .

ولقد زاد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفى للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر .

العدالة التنظيمية وأهميتها فى تحقيق أهداف المنظمة

إعداد : عماد نور الدين
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

ويرجع هذا الاهتمام إلى أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم العدالة أو إنه يعامل معاملة غير عادلة يترتب على ذلك :

١) إنخفاض الرضا الوظيفى .
٢) انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به .
٣) الأداء الوظيفى .
٤) إنخفاض الإلتزام التنظيمى .

ومن ثم فان هذه الورقة تستعرض القضايا الأساسية المرتبطة بمفهوم العدالة التنظيمية وتطبيقاتها الإدارية مع التركيز علي الدور المتوقع لإدارة الموارد في تحقيق العدالة التنظيمية المنشودة ووضعه موضع التنفيذ بما يحقق الولاء الدائم من جانب العاملين للمنظمة ويحقق للمنظمة ميزه تنافسية يصعب تقليدها بالإضافة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال عرض الموضوعات التالية :

- مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها والمبادئ المرتبطة بها .
- الثقافة التنظيمية والعدالة .
- العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية .
- دور إدارة الموارد البشرية فى تحقيق العدالة .
- مصادر التحيز فى تقييم الأداء .
- مدخل حديث لعدالة التقييم .
- تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة .

● مفهوم العدالة التنظيمية :

هى الطريقة التى يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذى يستخدمه المدير فى التعامل معه على المستويين الوظيفى والإنسانى .

وهو يعتبر مفهوم نسبى " فالإجراء التنظيمى الذى قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعى]الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً [قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز " .

وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الحياة التنظيمية مثل : قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل .. وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

أبعاد العدالة التنظيمية

عدالة التوزيع : " هى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " أى أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والأجور والمزايا العينية والترقيات .

عدالة الإجراءات : " هى عدالة الإجراءات التى استخدمت في تحديد المخرجات " فهي تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة فى اتخاذ القرارت التى تمس الفرد وتقييم أدائه وتحديد من يستحق المكافآت .

عدالة التعاملات : "هى عدالة المعاملة التى يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو فى تفسير هذه الإجراءات " أى أنها تتعلق بالعلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين وكذلك جودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار .

ومما لاشك فيه أن عدم تحقيق العدالة التنظيمية بأى بعد من أبعادها الثلاثة يخلق نوعاً من التوتر فى العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب ,وبين العاملين والإدارة من جانب آخر .. مما يؤثر سلباً على أداء العاملين ويؤدى إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية .

- وهناك مجموعة من المبادئ المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وهى :

١) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

أ. تقسيم العمل : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص فى أداء وظيفة محدد .

ب. الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة فى إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها متغيرات أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذى يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذى يبذله .

ج. الترتيب : يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من كان إستخدامها .

٢) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :

أ. وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .

ب. المساواة : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل .

ج. السلطة والمسئولية : ترتبط السلطة بالمسئولية .. والمسئولية هى

تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ، وبالتالى فإن من يحصل علي سلطة ما لابد أن يتحمل المسئولية.

د. تسلسل السلطة : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته .. وغالباً ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

هـ. الاحتفاظ بالكفاءات الادارية : يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

و. المركزية : تركيز سلطة اتخاذ القرار فى يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

٣) مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :

أ. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

ب. التأديب : توقيع العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقه.

ج. المبادرة : تشجيع العاملين علي المبادرة ودعم روح التجديد والإبتكار.

د. المصلحة العامة : الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.

ه. روح الفريق : يجب علي الإدارة أنتنمى روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

• الثقافة التنظيمية والعدالة :

الثقافة التنظيمية هى مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم التى يكتسبها الفرد والشائعة بين العاملين والتى تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى آخر داخل المنظمة.

• ملاحظة هامة :

الثقافة التنظيمية ليست قابلة للتقييم فى ضوء الصواب والخطأ ، بل هي محددات السلوك التى يجب على الفرد الامتثال لها دون الحاجة إلى مراجعتها أو التشكك فيها إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح فى العمل

وبصفة أكثر تحديداً فإن الثقافة التنظيمية تتضمن المكونات السلوكية التالية:

١- السلوك الروتيني : الذى يعكس التفاعلات اليومية بين العاملين وطقوس العمل واللغة السائدة بين العاملين فى المنظمة.

٢- المعايير : وتعكس أسس التعامل داخل المنظمة ، مثل " من جد وجد " أو" لكل مجتهد نصيب ".

٣- القيم السائدة : وهى مجموعة المتغيرات الحاكمة لسلوك الأفراد داخل المنظمة مثل "جوده المنتج " أو" التفانى فى خدمة العملاء".

٤- فلسفة المنظمة : تحديد سياسات المنظمة تجاه العاملين والمستفيدين.

٥- القواعد : أصول اللعبة التى يجب أن يتعلمها العاملون لضمان البقاء والاستمرار فى العمل.

٦- المناخ : ويتضمن نوعين من الحدود :

١/٦ - الحدود المادية مثل التصميم الهندسى للمكاتب والإدارات.

٢/٦ - الحدود النفسية مثل أساليب التعامل مع الغير من خارج المنظمة.

ومن الطبيعى أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وداخل نفس المنظمه من وقت إلى آخر.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المنظمة وذلك من خلال :

١ - تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعى.

٢ - ارتفاع ولاء العاملين لكيان أكبر من مجرد النفس أوالذات.

٣ - تستخدم كأساس مرجعى من جانب ا لعاملين لفهم أغراض وأهداف المنظمة وهى فى نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمى المقبول.

• العوامل البيئية وأثرها على العدالة التنظيمية :

١) المتغيرات السياسية : مثل (القوانين واللوائح الحكومية - التغيرات فى قوانين الضرائب - الأحزاب الحكومية - قوانين الحفاظ على البيئة - قوانين الانتخابات - التحالفات السياسية - مستوى الدعم الحكومى - السياسات المالية الحكومية - مخصصات الدفاع والتسليح - قانون العمل الموحد - قوانين المحليات - حجم الميزانية الحكومية - الأحزاب المعارضة - قوانين التصدير والاستيراد - العلاقات والاتفاقات الدولية - قوانين منع الاحتكار)

أى أن المتغيرات السياسية هى المناخ السياسى السائد فى الدولة والمنظمات والهيئات الحكومية ويمكن القول أن الاستقرار السياسى والتشريعى فى البيئة الخارجية يمثل رافداً مهماً لتحقيق العدالة التنظيمية ، وعلى العكس فان عدم الاستقرار يؤدى إلى معوقات لتحقيق العدالة.

٢) المتغيرات الاقتصادية : مثل (قوانين خصخصة الشركات - التحول إلى الاقتصاد الخدمى - سياسات الائتمان - مستوى الدخل المتاح للتصرف - أسعار الفوائد فى البنوك - مؤشرات أسواق المال - أسعار المواد الخام - الإعفاءات الضريبية - قوانين الاستثمار - عجز الموازنات الحكومية - معدلات البطالة - أسعار العملات الأجنبية - نمط الاستهلاك - مستويات الأجور).

أى أن المتغيرات الاقتصادية هي الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة.

وهناك ارتباط شديد بين المتغيرات السياسية والاقتصادية ،فكل نظام سياسى له فلسفه اقتصادية وبذلك فإن أى تغير سياسى يتبعه تغيرات اقتصادية بالتبعية وتأثير مباشر على العدالة التنظيمية مثل (خصخصة الشركات والتقلص التنظيم) ؛

٣) لمتغيرات الاجتماعية : مثل (الثقة في الحكومة - معدلات المواليد والوفيات - نمط الحياة الاجتماعية - دور المرأة فى عملية التنمية - متوسط دخل الفرد - الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال - جهود التنمية البشرية - الهجرة الداخلية والخارجية - معدلات الزواج - نظم التعليم - مفهوم العمل - نسبة الأمية فى المجتمع - نظم التكافل الاجتماعى - تنظيم الأسرة)

أى أن المتغيرات الاجتماعية تعكس القيم والعادات والتقاليد السائدة فى مجتمع معين ويمتد أثر تلك المتغيرات إلى سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم والعدالة التنظيمية.

٤) المتغيرات التكنولوجية : مثل (الإنفاق على البحوث والتطوير - مستوى الإنفاق على التعليم - عصر المعرفة - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات - نظم المعلومات الإدارية - مستوى ميكنة الصناعات)

أى أن المتغيرات التكنولوجية تعكس مستوى تطبيق المعارف العلمية فى المجتمع ، وهى تمثل تحدياً مهماً للمنظمات نظراً لتأثيرها ليس فقط على هيكل وربحية وكفاءة تلك المنظمات ، بل أيضا على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذى يمكن أن تحدثه على نوعية العمالة وهيكل المنظمة.

- ويتوقف أثر البيئة على العدالة التنظيمية على الضغوط التى تفرضها البيئة الخارجية على منظمات الأعمال.

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة :

- تساهم إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثل :

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.

- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل (نظم الأجور والحوافز والتعويضات)

لذلك فان تحقيق العدالة التنظيمية يمثل عنصراً أساسياً فى المعادلة الناجحة لإدارة الموارد البشرية ,وفيما يلى عرض لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق العدالة التنظيمية فى بعض المجالات :

أولاً : عدالة الاستقطاب

تستهدف عملية جذب الموارد البشرية تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتمثل فرص الترقى والنمو الوظيفى إحدى الخصائص الوظيفية المهمة التى تؤثر على إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية ، ومن السياسات المهمة التي تؤثر على هذه الخاصية سياسة المنظمة في شأن الاستقطاب الداخلى أو الخارجى.

ففى سياسة الاستقطاب الداخلى : تتم الترقية إلى الوظائف الأعلى من داخل المنظمة وليس من خارجها ,ومن أهم مميزات ذلك أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة أعمال المنظمة وثقافتها وارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنه انتظاراً لفرص الترقى.

أما في سياسة الاستقطاب الخارجي : فيتم في حالة الرغبة في استقطاب كوادر إدارية وفنية متميزة لا تتوافر ضمن العمالة الحالية في المنظمة ,وكذلك تستخدم لاستقطاب العمالة الجديدة.

غير أن المغالاة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي إلى إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية خاصة بين طبقات الإدارة العليا.

ففي كثير من المنظمات يقضي العديد من العاملين حياتهم الوظيفية في انتظار لحظة الترقي إلى منصب رفيع في أماكن عملهم ,ثم يفاجأ هؤلاء الأفراد بأصحاب " المظلات " يقفزون من السماء لشغل المناصب العليا فإن إحساسهم بالعدالة التنظيمية ينخفض إلى حد كبير خاصة إذا أصبح هذا النوع من " الإسقاط المظلي " هو النمط السائد في شغل المناصب العليا.

ثانياً : عدالة الأجور والحوافز :

يتمثل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها كما أن نظم الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز ,بل تشمل أيضا كيفية تقدير تلك العناصر, ومن الواضح أن عدالة الإجراءات يمكن إن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت في المنظمة.

وعندما يشعر العاملين بعدالة الأجور والمكافآت فإن ذلك يؤدي إلى رضا العاملين وانتماءهم إلى المنظمة وإحساسهم بالامتنان.

والعكس في حالة عدم العدالة حيث يكون السلوك سلبي في غالب الأمر.

ثالثاً : عدالة التدريب :

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية ومن هنا يستمد أهميته لارتباطه بعنصر الموارد البشرية.

ويلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة.

ولما كانت أهداف العاملين قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد تختلف عنها.

فانه يجب على المنظمة أن تربط بين أهدافها وأهداف العاملين بها من خلال عملية التدريب التي يمكن أن تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها عن طريق برامج التدريب التي تفيد الفرد والمنظمة .. أي البرامج التي تنمي مهارات وظيفية يحتاجها الفرد والمنظمة معاً ومن هنا يزيد إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

كما يجب على المنظمة تجنب بعض الممارسات غير العادلة في مجال التدريب مثل :

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- قصر الاشتراك في البرامج المتميزة (سفر للخارج وبدلات سفر مرتفعة) على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي.
- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.
- اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطاً أساسياً للترقية.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد في برنامج تدريبي معين.

رابعاً : عدالة نظم تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر العمليات صعوبة على قلب المدير وتحقيق العدالة حيث تتوقف نتائج تقييم الأداء على تفاعل كل من رأى المدير في مستوى أداء الفرد وحقيقة أدائه.

ويمكن التفرقة بين أربع حالات أساسية في هذا المجال : تقييم المدير

- قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية
- قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الفرد
- قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجه نظر الزملاء والمنظمة
- قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية
- في الحالة الأولى .. القرار يعكس نتائج تقييم المدير (النتيجة الأساسية التي توصل إليها المدير مع حقيقة ومستوى أداء الفرد)

في الحالة الثانية .. القرار لا يعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء الفرد.

مثل أن يحصل الفرد علي تقدير أقل مما يستحق

في الحالة الثالثة .. القرار يعتمد على المجاملة أو تدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية فرض واقع غير حقيقي.

في الحالة الرابعة .. القرار متطابق مع طبيعة مستوى أداء الفرد.

وتزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي ,وكلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات ,وكلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام بجوانب عملهم ,وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء.

خامساً : عدالة نظم إدارة الأداء :

تعريف عملية " إدارة الأداء " " على إنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمه ".

وهناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء :

١- **الأهداف الاستراتيجية** أي الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال تحديد خصائص العاملين القادرين علي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ثم تصميم نظم القياس والتغذية المرتدة التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة.

٢- **الأهداف الإدارية** المرتبطة باتخاذ قرارات تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين.

وتمثل الأهداف الإدارية محورا أساسياً من محاور تحقيق العدالة التنظيمية وذلك لارتباطها المباشر بالممارسات التنظيمية المسببة لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

٣- **أهداف التنمية** في الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب ,فيكون هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.

وخلاصة القول أن نظام إدارة الأداء الفعال هو الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ,وان يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الادارية ,وأن يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين ,وذلك من خلال وسيلة قياس مناسبة لقياس أداء العاملين. وهنا قد يثار تساؤل عن المعايير التي يجب توافرها في وسيلة قياس الأداء التي تحقق العدالة التنظيمية والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي :

١) **التوافق الاستراتيجي :** يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .. أي تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملون لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية ,بحيث يتسنى للعاملين التعرف على المهام والواجبات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف.

٢) **الدقة :** يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء .. أي تحديد كل أبعاد الأداء الوظيفي المطلوبة وأخذها في الاعتبار عند قياس الأداء الوظيفي المتميز.

٣) **الثبات :** يعكس هذا المعيار مدى استقرار أداة القياس .. أي يمكن أن يستخدمها أكثر من مدير ونحصل على نفس النتائج تقريباً أي أنها تبعد عن التحكم الشخصي ,كما أن المقياس الذي يتصف بالثبات يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً.

٤) **القبول :** يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته ,وذلك يتطلب اشتراك كل من المدير والموظف في تصميم المقياس.

٥) **الوضوح :** يعكس معيار الوضوح مدى وضوح المعايير المستخدمه في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير.

- **مصادر التحيز في تقييم الأداء :**

هناك العديد من مصادر التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء ومن ثم إحساس العاملين بعدم العدالة ,وهي تنبع من طبيعة النفس البشرية مثل (العواطف - الانفعالات- القصور الادراكي) أو تنبع من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام.

ويمكن تحديد أهم مصادر هذا التحيز كما يلى :

١ - تأثير الهالة ... Halo Effect فى الحالات التى يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية ايجابية واحدة لدى الموظف مثل الطاعة العمياء مثلاً.

٢ - تأثير القرون ... Horns Effect فى الحالات التى يتأثر فيها المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على انه دون المستوى فى ضوء ذلك.

٣ - الليونة فى التقييم ... Leniency فى الحالات التى يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين.

٤ - التشدد فى التقييم ... Strictness فى الحالات التى يعطى فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين.

٥ - النزعة المركزية في التقييم ... Central Tendency حيث يعطى المدير تقديرات متوسطة لكل العاملين.

٦ - تحيز التشابه ... Similarity حيث يفضل المدير العاملين الذين يشبهونه ، فهو يفترض أنه كفء وأن نفس الصفة تنسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات]من نفس البلد - نفس النوع - نفس التعليم .

●مدخل حديث لعدالة التقييم :

إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء يؤثر سلباً على إحساس الفرد بالعدالة ولتلافى هذا العيب تنجه معظم المنظمات الحديثة إلى الاعتماد على ما يسمى بتقييم ٣٦٠ درجة والذى يعتمد على تنوع مصادر المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف مثل :

الرئيس المباشر - زملاء العمل - المرؤوسين - الموظف نفسه - العملاء

● تحقيق العدالة باستخدام نماذج الجدارة :

تتطلب عملية الربط بين العدالة التنظيمية ونماذج الجدارة تعريفاً دقيقاً لكل من مفهوم " الجدارة " ، و " نماذج الجدارة " وينبع أهمية تعريف هذين المفهومين من حقيقة أنهما نقطة البداية المنطقية لبناء وتطبيق وقياس الناتج النهائى للجهود الإدارية الرامية إلى تحقيق العدالة التنظيمية.

أولاً - المفاهيم الأساسية للجدارة :

■ المدخل ■ المفهوم ■ العامل

الجدارة هى تعبير عن الخصائص التى يمتلكها الفرد والتى تؤدى إلى زيادة كفاءة وتميز الأداء الوظيفى.

العمل : هى تحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة معينة والتى يتم ترجمتها فيما بعد إلى خصائص وسمات شخصية لشاغل الوظيفية.

الجدارة الوظيفية : الأعمال التى يقوم بها المديرون مثل إدارة العمليات والأفراد والمعلومات والأموال.

الجدارة الشخصية : المواصفات الشخصية التى تساهم بشكل مباشر فى تحقيق الجدارة الوظيفية.

ويتضح من المفاهيم السابقة للجدارة أنها تدور فى فلك الربط بين جدارة الفرد من ناحية والوظيفة من ناحية أخرى.

ويمكن تحقيق العدالة التنظيمية عن طريق تدعيم المكونات الأساسية للجدارة لدى العاملين بما يؤدى إلى زيادة العاملين على تحسين مخرجاتهم (عدالة التوزيع) من خلال الاطمئنان إلى وسائل تحقيق تلك المخرجات (عدالة الإجراءات).

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحقق فى ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها ، وحقيقة الأمر فإن مجموعة المداخل التي تركز على العامل إنما تركز على مدخلات العدالة ، فى حين أن المداخل التى تركز على الوظيفة إنما تركز على مخرجات العدالة ، ومن ثم فإن الربط بينهما يعتبر ضرورة عملية.

ثانيا - نماذج الجدارة :

يعرف نموذج الجدارة على أنه وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفى معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويتضح من التعريف السابق أن نماذج الجدارة هي تحديد مجموعة السلوكيات التى تفرق بين أصحاب الأداء المتميز وأصحاب الأداء المتوسط بما يؤدى إلى إحساس العاملين بالمساواة ومن ثم العدالة التنظيمية كذلك يمكن النظر إليها على أنها أداة لاتخاذ القرارات التي تصف مجموعة القدرات اللازمة لأداء وظيفة معينة وبما يحقق العدالة التنظيمية.

كما أنها تتيح للمنظمة فرصة لإتخاذ القرارات بشكل موضوعى عن طريق تفادى عوامل التقييم الشخصى والتى يمكن أن تؤثر سلباً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ,والاعتماد على مجموعة موضوعية من المعايير السلوكية والتى يمكن أن تؤثر ايجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ,تلك المعايير هى ما يطلق عليها معايير الجدارة ,والتى يجب أن تتصف بالمصداقية والدقة الإحصائية وأن تكون مرتبطة بالوظيفة ذاتها ، وفى ضوء ذلك فإن التحدى الأكبر الذي يواجه المنظمة عند رغبتها فى زيادة عدالة نظام الأجور على سبيل المثال هو " كيفية تحويل فكرة الجدارة إلى خصائص يمكن قياسها بحيث تكون معياراً صادقاً لتحديد الأجور" ,فلا شك أن العامل المتميز لابد أن يحصل على أجر أعلى من الأجر الذى يحصل عليه العامل غير المتميز.

ويتطلب تحقيق العدالة التنظيمية من خلال استخدام نماذج الجدارة مراعاة فروق العدالة بين المنظمات ,فقد تستخدم المنظمة نماذج جاهزة (مستوردة) دون مراعاة الظروف الخاصة بها مما يؤدى إلى انخفاض إحساس العاملين بها بالعدالة.

وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة سوف تبنى نموذجاً خاصاً بها أو أنها سوف تعتمد علي نماذج جاهزة ,فإن العبرة الأساسية هي مدى قبول العاملين بالمنظمة لهذا النموذج ومدى إحساسهم بعدالته وذلك من خلال فهمهم للعمل بناءاً على خبراتهم الشخصية.

● كيف يمكن زيادة فعالية نماذج الجدارة في تحقيق العدالة التنظيمية ؟

بصفة عامة يمكن زيادة تلك الفعالية من خلال التأكيد على ما يلى :

- الفرد شريك في تحقيق العدالة ... العدالة عملية تفاعلية طرفاها الأساسيان هما المنظمة والعاملون ,ومن ثم فإنها تتطلب جهداً مشتركاً بين الطرفين لتحقيقها.
- تحديد فجوة الجدارة ... الناتجة عن صعوبة تخلص الفرد من الممارسات الادارية التي اعتاد عليها لفترات طويلة واحتياجة لممارسات إدارية جديدة مطلوبه لشغل الوظيفة ويتيح التعلم الذاتي تحديد هذه الفجوة وتقليصها ومن ثم زيادة إحساس العاملين بالعدالة .
- تشجيع التعيين من داخل المنظمة ... وذلك لتماشى ثقافة الفرد مع ثقافة وقيم المنظمة ، ومراعاة تقديم البرامج التى تهدف إلى إكساب العاملين المهارات الأساسية اللازمة لتحقيق مكونات نماذج الجدارة.
- ارتباط العدالة بالدور الوظيفي ... ترتبط نماذج الجدارة بالدور الوظيفى أكثر من كونها نماذج عامة ,فمثلا يمكن أن تختلف مكونات نموذج الجدارة للمدير المالى عن مكونات نموذج الجدارة لأخصائى التحليل المالى ,وكذلك تختلف مكونات جدارة المديرين على المستويات الإدارية المختلفة أو نفس المديرين من صناعة أخرى.

لذلك لابد أن نأخذ فى الحسبان التنوع والتباين في قدرات العاملين وطبيعة وظائفهم.

وخلاصة القول أن نماذج الجدارة هى وسيلة إدارية مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية ,وتعظيم الاستفادة من هذه الجدارة يتحقق عن طريق تفهم تأثير سلوك العاملين على تصميم وتطبيق تلك النماذج من جانب ,وقدرة تلك النماذج على إحداث تغيير إيجابى على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من جانب آخر.

وفى النهاية نود التأكيد علي ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث يؤدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إلى تقوية رغبة العاملين فى أداء أقوى وذلك من خلال :

- مراعاة تحقيق العدالة فى توزيع المكافآت على العاملين.
- إتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بمن يستحق المكافآت وتقييم العاملين.
- عدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.

● المراجع

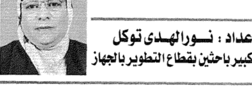
١) أ.د عادل محمد زايد " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية " - المنظمة العربية للتنمية الادارية - ٢٠٠٦ .

٢) الإدارة المركزية للبحوث" المداخل الإدارية الحديثة " - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - ٢٠٠١ .

٣) أ . أميرة محمد رفعت حواش " أثر الالتزام التنظيمى والثقة فى الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ,رسالة دكتورة - جامعة القاهرة ٢٠٠٣ .

دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراءات وقائية في محاربة الفساد وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة



إعداد : نــور الهــدى توكل
كبير باحثين بقطاع التطوير بالجهاز

عقدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية اجتماعها السنوي الثامن لقيادات الأجهزة المركزية للتطوير والإصلاح الإداري خلال شهر اغسطس الماضي في القاهرة لمدة ثلاث أيام لتحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم التنمية الشاملة ، بهدف مناقشة دور الإصلاح في تفعيل دور الرقابة المالية الإداري ، وتوفير فرص لتبادل الخبرات والإمكانيات الإدارية بين الدول العربية وتيسيرا لاستفادة الأقطار العربية من بعضها البعض من خلال عرض التجارب الإبداعية الناجحة وتعميمها ، وتوفير أطر التفاعل بين قيادات الخدمة المدنية وخبراء التطوير الإداري والتنمية الإدارية في الوطن العربي. وقد شاركت في هذا الاجتماع تسعة دول عربية هي (المملكة العربية السعودية - فلسطين - الجمهورية اليمنية - جمهورية مصر العربية - الجمهورية العربية السورية - دولة قطر - المملكة المغربية - جمهورية السودان - سلطنة عمان). وقدم ممثلوها أوراق عمل لتجارب إدارية ناجحة تم تطبيقها بهذه الأقطار دارت كلها حول محور دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية واستعرضها المجتمعون كالتالي:

ورقة عمل المنظمة عن تطوير دور الإصلاح الإداري في تفعيل الرقابة المالية والإدارية

وقد تناولت الورقة النقاط التالية :

أولاً :دور المنظمة في التطوير والتنمية الإدارية في الوطن العربي.

- الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية في الوطن العربي بما يخدم قضايا التنمية الشاملة.
- وضع وتطوير استراتيجية قومية للتنمية الإدارية في الوطن العربي.
- تنمية الإنسان العربي وتحرير قدراته الإبداعية.
- إثراء الفكر الإداري و الممارسة الإدارية العربية.
- دراسة ونشر التجارب الإدارية المتميزة المعاصرة.
- إبراز دور الإدارة في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- اعتبار التطوير الإداري عملية مستمرة لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية.
- الإسهام في مواجهة التحديات الإدارية العربية القائمة والمستقبلية.
- الاهتمام بالتنمية الإدارية في الدول العربية الأكثر احتياجا بما يساعد علي تقليص الفجوة التنموية بين أقطار الوطن العربي.

ثانيا : مفاهيم الإصلاح الإداري

أوضحت الورقة مفاهيم الإصلاح الإداري بتعاريفه المتعددة وأكدت علي عدم وجود نظرية موحدة ومتفق عليها في ذلك الخصوص ، ويعود ذلك إلي أن الإدارة هي نتاجاً للثقافة والمحيط الذي تعيش فيه ، وتعكس قيم المجتمع وبالتالي تحد من صلاحية أي معالجة شاملة وعامة . ولا توجد وصفة تصلح للتطبيق في جميع البلاد . وأن الإصلاح لا بد أن يتضمن البيئة الكلية بمختلف مكوناتها وعلاقتها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وعلي كل دولة تكييف برامجها وخططها للإصلاح الإداري وفقاً لظروفها الخاصة ونظمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً : استراتيجيات الإصلاح الإداري:

ناقشت الورقة استراتيجيات الإصلاح الإداري وفقاً لمعيارين : نطاق الإصلاح الإداري - درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة.

نطاق الإصلاح الإداري : حيث تركز الاستراتيجية علي عناصر محدودة أو أن تشمل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر في فعالية الأداء.

درجة شمول الإصلاح الإداري لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة بمعني أن يركز التطوير علي عدد محدود من المنظمات أو قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة لاعتبارات اقتصادية وسياسية.

أ . استراتيجية إصلاح جزئي : مثال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أو تدريب الإدارة العليا أو تطوير نظم المعلومات وهي استراتيجية محدودة النطاق وعلي ذلك يكون أثرها علي تحسين مستوي الأداء محدود.

ب . استراتيجية الإصلاح الأفقي : ومثالها تطوير وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي أو تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماته ، وتستخدم إذا كان هناك جانباً معيناً من النظام الإداري يعاني قصوراً شديداً يقتضي علاجاً أفقيا عاماً يشمل منظمات الجهاز الحكومي.

ت . استراتيجية الإصلاح القطاعي: وتشمل عدد محدود من المنظمات الحكومية وتركز علي متطلبات التطوير اللازمة لرفع مستوي أدائها . ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن التطوير يشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز ومعايير اختيار القيادات ومناخ العمل.

ث . استراتيجية الإصلاح الشامل : وتمثل هذه الاستراتيجية جهود الإصلاح الإداري الشامل في كل أو معظم قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي ويعتمد نجاحها علي العوامل التالية :

- الإرادة السياسية .بمعني تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل .
- المقومات المجتمعية الكلية التي تدعم وتؤازر إصلاح نظم إدارة



الاهتمام بالوازع الديني لمحاربة السلوكيات السلبية ضماناً للرقابة الذاتية

الجهاز الحكومي.

- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية علي الحكومة.
- تطوير وتغيير في نظم التعليم ، والبناء الاجتماعي (هيكل القيم والسلوكيات السائدة).
- تضافر الجهود الإصلاحية الرامية إلي تنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

رابعا : تجربة الإصلاح الإداري في الوطن العربي

استعرضت الورقة بعض تجارب الدول العربية التي تم تطبيقها في مجال الإصلاح الإداري فقد كان نتيجة للتطورات الاقتصادية والمالية والاجتماعية التي أثرت علي اقتصاد الدول العربية أن بدأت عملية ربط أهداف برنامج الإصلاح الإداري في بالتوجه نحو خدمة أهداف التحول الاقتصادي مثل الخصخصة والاستثمار وتحديث قواعد المعلومات ومعالجة فائض العمالة وتطوير نظام الخدمة المدنية بهدف تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال تقليص الوزارات والتوجه نحو اللامركزية وإزالة الازدواجية بين الأنشطة التي تقوم بها الوزارات الحكومية وفك التشابك في الاختصاصات ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات وإعداد أدلة الخدمات ومكتب خدمة المواطنين والاهتمام بالحكومة الاليكترونية.و يمكن تصنيف محاولات الإصلاح الإداري في الوطن العربي في الجوانب التطويرية التالية :

١- التحول نحو دور الدولة الجديد من خلال لإدخال التعديلات الجوهرية علي البنية التنظيمية للدولة.

فقد أخذت بعض الدول العربية بتدعيم القطاع الخاص . ففي السودان قد تبني المركزية واللامركزية / الفيدرالية والإقليمية وتحديد أجهزة الحكم الاتحادي والدوائر والمحافظات والمحليات وتحديد اختصاصات وهياكل السلطة التنفيذية مع المستويات الأخرى ...أما في مصر فقد تم التوجه منذ عام ١٩٩١ نحو التحول الاقتصادي من خلال الخصخصة ... واستطاعت موريتانيا خصخصة عملية تفريغ البضائع في ميناء نواكشوط مما ساعد الميناء علي أن يكون رافد اقتصاد قومي بعد أن كان عبئاً علي الاقتصاد ... أما الجماهيرية العربية الليبية ، الإدارة الشعبية التي تم بموجبها إعادة تنظيم الأمانات المركزية بما يضمن نقل الاختصاصات التنفيذية إلي اللجان الشعبية النوعية في البلديات.

٢- التطوير التنظيمي لهياكل ومهام الأجهزة الإدارية

تطبق كل الدول العربية بين الحين والآخر إعادة هيكلة الجهاز الحكومي أو إعادة تنظيمه لإزالة التداخل والازدواجية- ففي الكويت تبنت الدولة مشروع فك التشابك في الاختصاصات بين الجهات الحكومية وفي السعودية طبق مشروع تنظيم إداري شامل للأجهزة الحكومية - وتبنت الجمهورية اللبنانية مشروع "تطوير الأداء المؤسسي"

٣- إزالة التعقيدات البيروقراطية من خلال تبني برنامج تبسيط الإجراءات لتحسين خدمة المواطن

في هذا الصدد فقد تبنت المملكة الأردنية الهاشمية برنامجاً مكثفاً لتبسيط الإجراءات استخدمت فيه عدة أساليب ووسائل مثل مكتب خدمة الجمهور واستخدام أدلة الخدمات ، ولجأت الجمهورية التونسية إلي وضع برنامج شامل ومتكامل للتخفيف من الإجراءات الإدارية عُرف ببرنامج تبسيط المساطر الإدارية في مختلف القطاعات واستحدثت نظام الشباك الموحد لوكالة النهوض بالصناعة والحائز علي نظام الجودة ISO لتسهيل إجراءات التصديقات للمستثمرين ، كما تبنت أيضاً تجربة الموفق الإداري في إطار الجهود المبذولة لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ولفض النزاعات التي تنشأ نتيجة التعامل بينهم.. وتبنت وزارة التجارة بمملكة البحرين مشروع " المحطة الواحدة" لإنجاز جميع ما يحتاجه المستثمر من خدمات .

٤- تنمية القوي العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد

اهتمت الدول العربية بالعنصر البشري فكونت الأجهزة التي تهتم بالوظيفة العامة والتعليم والتدريب ، فتبنت الكويت مشروع التوظيف المركزي إليكترونياً ويتم من خلاله حصر الوظائف الشاغرة في الجهات الإدارية وحصر الأفراد الباحثين عن عمل ليتم توزيع العمالة بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب - وفي عمان بعد نجاح تجربة البنك المركزي في توطين الوظائف في القطاع المصرفي عهدت حكومة سلطنة عمان إلي كلية الدراسات المصرفية والمالية بوضع أهداف مرحلية لتطبيق برامج مشابهة في المؤسسات الأخرى - أما في المملكة المغربية فقد اهتمت بمشروع تقييم أداء الموظفين القائم علي أسس إشراك الموظف في عملية تقييم أدائه، ويساعد هذا النظام في تخطيط البرامج التدريبية وتخطيط وإدارة الموارد البشرية.- أما كل من المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية فقد اهتمتا بمشروع ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لتسهيل عملية التخطيط والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل الوظيفية ، وتبنت المملكة العربية السعودية مشروع تصنيف الوظائف الشامل الذي تم تسجيله في دليل متكامل والذي أدي إلي ربط إنشاء الوظائف بالاحتياج الفعلي وربط التدريب وفتح أقسام جديد في الجامعات وفق متطلبات الوظائف .وتتبني دولة فلسطين مشروع نظام موحد للابتعاث والتدريب بحيث تكون مبنية علي الحاجة وليست الفرص المتوفرة من المانحين فقط وإتباع إجراءات واضحة يتم التقيد بها من جميع الأجهزة والمؤسسات الحكومية الأخرى.

٥- استكمال وتطوير كافة القوانين واللوائح والتشريعات العامة والخاصة.

اهتمت الدول العربية بتحديث وتطوير القوانين المنظمة لشئون الخدمة المدنية والجهاز الحكومي والقطاع العام بما يواكب التوجهات المعاصرة في نظم الإدارة ،وبما يكفل العدل وتكافؤ الفرص واحترام الوظيفة العامة التي يجب أن تتسم بالكفاءة والفعالية الإدارية في أدائها وعلاقتها مع الجمهور ولضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات من جهة والأداء المحايد للموظف في تقديم الخدمات للمواطن بشفافية تامة ، ففي السودان جهاز الرقابة الإدارية وجهاز الحسبة ، وفي المملكة الأردنية الهاشمية الجهاز المختص هو ديوان الرقابة والتفتيش ، وفي مصر جهاز الرقابة الإدارية ، وفي جمهورية الجزائر نجد أن المديرية العامة للوظيفة العامة من مهامها الأساسية رقابة مشروعية القرارات الفردية ، وفي هذا الإطار ابتكرت الجمهورية التونسية مشروع " المواطن الرقيب" كوسيلة لإشراك المواطنين في عملية الرقابة الإدارية . كما أنشئت المملكة المغربية ديوان المظالم ليكون رقيباً علي تنفيذ القوانين واللوائح وسلوكيات العاملين بالدولة.

٦- إنشاء وتطوير الأجهزة الاستراتيجية التي تساهم في تفعيل وضع السياسات واتخاذ القرارات

تعتبر الأجهزة الاستراتيجية بطبيعتها أجهزة مساندة ترفع من كفاءة وفعالية قدرة الأجهزة الأخرى في التفاعل مع مقتضيات الأوضاع السائدة للوصول لأفضل السياسات والقرارات المطلوبة.

وقد أدركت مصر منذ وقت بعيد أهمية المشاركة في الثورة التكنولوجية الجديدة للحفاظ علي دورها الريادي ومن أجل تحقيق التنمية الشاملة، لذلك أنشأت مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار من اجل تطوير وتفعيل الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات .

أما التخطيط كوظيفة هامة في الإدارة لضبط مسارات التنمية فقد اهتمت بها دول بعينها دون أخري ووضعتها كوزارة قائمة بذاتها كما هو الحال في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والمملكة الأردنية الهاشمية ، ودولة الكويت ، أما المراكز الاستراتيجية التي تسهم في رسم التوجهات الاستراتيجية والخطط التنموية فقد تبنتها بعض الدول العربية نذكر منها علي سبيل المثال تجربة الجمهورية التونسية المتمثلة في المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية.

٧- إدخال المفاهيم الحديثة في الإدارة بغرض تطوير الأداء

من اجل تطوير نظم العمل وتحديث أساليبه بغرض تطوير الأداء اهتمت بعض الدول بإدخال مفهوم الجودة الشاملة منها علي وجه الخصوص إمارة دبي التي أنشأت : "برنامج دبي للأداء المتميز" للارتقاء بجودة أداء الدوائر من خلال الجوائز التي تمنح ، كما تمكنت دولة الإمارات العربية المتحدة من إدخال مفهوم جديد آخر وهو تطبيق موازنة البرامج والأداء في إعداد الموازنة العامة بالوزارات الاتحادية وقد بدأت بمشروع في وزارة المالية والصناعة . كما أدخلت الوزارة نظام الدفع الاليكتروني لتحصيل رسوم الخدمات الحكومية .وفي الجمهورية اليمنية تبنت وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بناء وتنفيذ برنامج جائزة التجديد في تطوير الخدمات

العامة بهدف التطوير والارتقاء بمستوي الأداء للخدمات العامة ونشر مفاهيم الابتكار والتجديد وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتقديم الخدمات للمواطنين بأسلوب متميز. وفي دولة قطر تمكنت المؤسسة العامة للكهرباء والماء من إدخال المفهوم الحديث للإدارة المعروف بالتوريد عند الحاجة وذلك لتوفير حاجة المؤسسة عند اللزوم بأدنى تكلفة مع الدقة والسرعة في الإنجاز. كما قامت دولة الكويت بإدخال قياس الأداء الكلي في وزارة التخطيط . واستطاعت أيضا تطبيق مشروع الفيزا الاليكترونية وهي عبارة عن مناولة تأشيرة دخول البلاد آلياً وذلك من خلال تجربة الخطوط الجوية الكويتية.- أما إدخال مفهوم الحكومة الاليكترونية كأحد مفاهيم الإدارة الحديثة فقد حققت فيه الدول العربية إنجازات متفاوتة.

وتوالت فاعليات الاجتماع علي مدي أربعة جلسات تم فيها عرض ومناقشة الأوراق المقدمة ومنها الورقة التي أعدتها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بعنوان " مداخل التطوير الإداري للمنظمات الحكومية لإحكام الرقابة علي المال العام " ٠ ركزت الورقة علي ضرورة مواجهة الفساد الإداري باعتباره العدو الأساسي للتنمية لما يترتب عليه من إهدار للمال العام ، وأوضحت الوسائل الواجب اتخاذها لإحكام الرقابة علي إنفاقه بما يضمن استخدام موارد الدولة وفقاً للمسارات المحددة لإنفاقها علي احتياجات المجتمع وبما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما تناولت الورقة أيضاً جهود وإسهامات وزارة التنمية الإدارية في مواجهة الفساد وأساليب ووسائل سد منابعه علي المستوي المركزي ومنها :

١) تغيير وتطوير نظم تقديم الخدمات الحكومية والتركيز علي مبدأ مقدم الخدمة الذي يقوم بالنيابة عن المواطن في الحصول علي الخدمات.

٢) تعدد منافذ تقديم الخدمات باستحداث قنوات وروافد جديدة وانتشارها في شتي مواقع التجمعات السكانية.

٣) استخدام التكنولوجيا الحديثة للاكتشاف المبكر للانحرافات

- مشروع ميكنة الوحدات الحسابية
- ميكنة أعمال المشتريات والمخازن الحكومية.
- مواجهة مشكلة المدفوعات غير المبررة ومعالجة الرشوة.
- المحاسبة والمسائلة تلافيا لإهدار المال العام.
- خلق نظام فعال لخدمة المواطنين وتلقي شكواهم وتوفير آلية للمتابعة.

٤) وسائل حماية الموظف العام والمباعدة بينه وبين دوافع الانحراف.

- زيادة أجور العاملين
- زيادة المرتبات
- صدور القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن كادر المعلم.
- رفع الأجور المتغيرة للأطباء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- تحسين الأوضاع الوظيفية والأدبية لموظفي الدولة.
- الفصل بين طالب الخدمة ومؤديها للمباعدة بين الموظف وأسباب الانحراف.

كما تضمنت الورقة آليات الحفاظ علي المال العام علي المستوي اللامركزي

- رفع كفاءة العاملين أنشطة الشئون المالية (التدريب).
- تأكيد البعد الأخلاقي في أداء الوظيفة العامة.
- تطوير إدارات الشئون المالية والاهتمام بالرقابة المالية الداخلية.

ومن التجارب المصرية التي عُرضت في المؤتمر ما أوضحه عضو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الموفد عن قطاع التطوير عن ما تم إنجازه في مجال تطوير نظم وأساليب العمل من تبسيط إجراءات لعدد ٧٦٦ خدمة حكومية من الخدمات الحيوية وثيقة الصلة بالمواطنين منها ٣١٣ خدمة تؤدي علي المستوي المحلي و ٤٥٣ خدمة تؤدي علي المستوي المركزي.تم ذلك في إطار توجيهات القيادة السياسية لرفع المعاناة عن المواطنين عند تعاملهم مع وحدات الجهاز الإداري للدولة ، وفي إطار جهود الجهاز المتواصلة للارتقاء بمستوي أداء الخدمات الحكومية وتحقيق المزيد من التيسيرات للمواطنين في حصولهم علي الخدمات الحكومية ، فقد تبني الجهاز اعتباراً من عام ١٩٩٧ منهجاً جديداً يهدف إلي تحقيق تطلعات الجماهير في حصولهم علي الخدمات بالجودة والشكل اللائق ، وكذا مد جسور الثقة بينهم وبين الوحدات الإدارية بما يحقق انطباعاً قوياً لديهم بأن هذه الوحدات تعمل جميعا علي خدمتهم ، ويرتكز هذا المنهج علي تحقيق مبدأ الشفافية من خلال إعلام المواطنين بكافة متطلبات الحصول علي الخدمة ، وكذا تحقيق وحدة المعاملة بين جميع المواطنين علي المستوي المحلي.

فقد تم إعداد نماذج مطورة للحصول علي الخدمات الحكومية تحقق مبدأ الشفافية من خلال ثلاث محاور مدونة خلف النموذج هي:

- المستندات والأوراق المطلوبة .
- المبالغ المقررة للحصول علي الخدمة.
- التوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة.

كما تضمن النموذج الجهات وأرقام التليفونات التي يلجأ إليها المواطن لتبليغ شكواه في حالة عدم حصوله علي الخدمة في التوقيت المحدد ، أو طلب مستندات أو مبالغ إضافية تحت أي مسمي. ومن هذه الجهات هيئة الرقابة الإدارية / مكاتب الرقابة الإدارية بالمحافظات .

وكثمرة للتعاون الوثيق بين الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التنمية الإدارية والتنسيق بينهما فقد تمت الإنجازات التالية:

١ . تم إنشاء قاعدة بيانات للخدمات الجماهيرية وبثها من خلال شبكة الانترنت علي موقع بوابة الحكومة المصرية www.egypt.gov.eg. ويمكن لطالب الخدمة إرسال أي مقترحات من خلال البريد الاليكتروني لوزارة التنمية الإدارية أو الوحدة المعنية بأداء الخدمة مباشرة عن طريق موقعها علي شبكة الانترنت.

٢ . تم تنفيذ برنامج تدريبي للعاملين في مجال تقديم الخدمات الجماهيرية (مؤدين / مسئولين) المتصلين مباشرة بالجمهور بهدف صقل وتنمية مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة في فن التعامل مع الجمهور لرفع مستوي الأداء من خلال تعريفهم بالاتجاهات الحديثة لكيفية استقبال طالبي الخدمات ومعاونتهم في الحصول عليها - وقد تم تدريب أربعة وعشون ألف موظف بجميع محافظات الجمهورية.

٣ . تم تصميم وتنفيذ لوحات إرشادية تتضمن المستندات والأوراق المطلوبة والرسوم المقررة والتوقيتات المحددة لإنجاز الخدمة للخدمات الحكومية التي تقدمها (وحدات الإدارة المحلية / قطاع الصحة والسكان) وتم تثبيتها في مواقع تقديم هذه الخدمات وفي مكان بارز وواضح للجمهور.

وتوالت فعاليات المؤتمر وقد تمخض عن التوصيات التالية:

أولاً: العمل علي اجتثاث الفساد بأنواعه (سياسي ، إداري ، مالي) ووضع الآليات التي تساعد علي ذلك.

ثانيا : وضع استراتيجية للتطوير والإصلاح الإداري تشتمل علي رؤية واضحة وشمولية لبرنامج مستمر.

ثالثاً: وضع الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية الكفيلة بدعم التوجهات نحو رقابة إدارية ومالية فاعلة.

رابعاً: أهمية تتبع العملية الرقابية من خلال برنامج شامل للتنمية الإدارية يحاكي واقع الجهاز الحكومي وسبل تطويره.

خامساً : التأكيد علي أهمية الربط بين مدخل التطوير الإداري والعملية الرقابية بصورها المتعددة.

سادساً : العمل علي التكامل بين أجهزة الرقابة الإدارية والمالية وتفعيل تقاريرها وتنفيذ توصياتها.

سابعاً : ضرورة تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة كإجراء وقائي في محاربة الفساد.

ثامناً : تطوير قدرات ومهارات العاملين بالأجهزة الحكومية وتوفير المقومات اللازمة لذلك.

تاسعاً: الاهتمام بدعم روح الانتماء للإدارة والجهة التي يعمل بها الموظف.

عاشراً : الاهتمام بالوازع الديني لمحاربة السلوكيات السلبية ضماناً للرقابة الذاتية.

حادي عشر : ضرورة أن يشتمل كل جهاز إداري علي وحدة رقابة داخلية لتصحيح الاختلالات وبلوغ الأهداف المرسومة.

ثاني عشر : تبسيط الإجراء القضائي للبت بسرعة في قضايا المال العام التي ترفع من أجهزة الرقابة.

ثالث عشر : دعم الاجتماعات المهنية السنوية التي تعقدها المنظمة لتأهيل الخبراء .

هل تنجح دول العالم في إدارة الأزمة المالية؟

تقرير أعده : جمال سيد عبد العال

مقدمة

لقد فرضت الأزمة المالية العالمية وضغوط التباطؤ الاقتصادي العالمي نفسها علي جميع دول العالم وبدأت الاجتماعات والندوات والمؤتمرات لمناقشة تداعيات الازمة على الوضع الاقتصادى العالمى وخاصة الدول النامية وحذرت غالبية المناقشات من تأثيراتها علي الأوضاع الاقتصادية ومعدلات النمو وخطط التنمية وركزت علي تعزيز التعاون المشترك والعلاقات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية للمساهمة في صياغة حلول عملية للأزمة تضم زيادة إنتاج الغذاء من السلع الرئيسية وفي مقدمتها القمح والأرز والذرة والبقوليات لتوفير احتياجات الاستهلاك التي تتصاعد بمعدلات مرتفعة في الوقت الذي يقل المعروض فيه من الإنتاج الغذائي في السوق العالمية من بعض المحاصيل المهمة مع توسع أمريكا والدول الصناعية الكبري في استخدامها لإنتاج الوقود الحيوي .. مع ضرورة اتخاذ اجراءات عاجلة علي مستوي كل دولة وعلي مستوي كل تجمع اقليمى ومواجهة سلبيات الأزمة المالية العالمية وتأثيراتها علي النظام المصرفي والمالي والبورصات في هذه الدول .

أن هناك مخاطر حقيقية من تراجع صادرات الدول النامية في السوق العالمية بشكل ملحوظا في ظل دخول اقتصادات الدول الصناعية الكبري إلي مرحلة التباطؤ الاقتصادي خاصة في أمريكا وأوروبا وبروز مخاوف حقيقية من تصاعدية ركود اقتصادي واضح مع العام المقبل، وهو ماتؤكد عليه تقارير المنظمات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للانشاء والتعمير يضاف لذلك المشكلات المترتبة علي تراجع عائدات السياحة وقطاع الخدمات والمؤثرت السلبية لتراجع أسعار المواد الخام التي تشكل المصدر الرئيسي لايرادات النقد الأجنبي لجانب كبير من الدول النامية ومايملكه ذلك من ضغوط علي المديونية الخارجية والاحتياجات النقدية اللازمة لسداد الأقساط والفوائد المستحقة علي الدول وعلي المنشآت والشركات الخاصة .

بداية الأزمة .. تداعيات انهيار قيم العقارات !

منذ عام ٢٠٠٠أخذت قيم العقارات و أسهم الشركات العقارية المسجلة بالبورصة بالارتفاع بصورة مستمرة في جميع أنحاء العالم خاصة في الولايات المتحدة حتى بات شراء العقار أفضل أنواع الاستثمار في حين أن الأنشطة الأخرى بما فيها التكنولوجيا الحديثة معرضة للخسارة.

وأقبل الأميركيون أفراداً وشركات على شراء العقارات بهدف السكن أو الاستثمار الطويل الأجل أو المضاربة. واتسعت التسهيلات العقارية إلى درجة أن المصارف منحت قروضاً حتى للأفراد غير القادرين على سداد ديونهم بسبب دخولهم الضعيفة.

وتضخمت الأزمة العقارية حتى وصلت إلى ذروتها فانفجرت في صيف عام ٢٠٠٧ حيث هبطت قيمة العقارات ولم يعد الأفراد قادرين على سداد ديونهم حتى بعد بيع عقاراتهم المرهونة. وفقد أكثر من مليوني أميركي ملكيتهم العقارية وأصبحوا مكبلين بالالتزامات المالية طيلة حياتهم. ونتيجة لتضرر المصارف الدائنة نتيجة عدم سداد المقترضين لقروضهم هبطت قيم أسهمها في البورصة وأعلنت شركات عقارية عديدة عن إفلاسها.

ولكن انهيار القيم لم يتوقف عند العقارات بل امتد إلى أسواق المالية وجميع القطاعات.

بينما انفق الأفراد جميع مدخراتهم واقترضوا لشراء العقارات. وأدى انفجار المشكلة العقارية إلى تراجع الاستهلاك اليومي وبالتالي إلى ظهور ملامح الكساد.

الولايات المتحدة الامريكية والأزمة المالية :

بمجرد أن شهدت الولايات المتحدة أزمة مالية عنيفة انتقلت عدواها إلى الأسواق المالية لمختلف الدول وبات علاجها عسيرا. ولم تعد الأزمة الأميركية الحالية جزئية تقتصر على العقارات بل أصبحت شاملة تؤثر مباشرة على الاستهلاك الفردي الذي يشكل ثلاثة أرباع الاقتصاد الأميركي وهو بالتالي الأساس الذي ترتكز عليه حسابات معدلات النمو.

ولا تأتي الأزمات المالية من فراغ بل تتفاعل مع الوضع الاقتصادي الكلي الذي يعاني في الولايات المتحدة من مشاكل خطيرة في مقدمتها عجز الميزانية واختلال الميزان التجاري وتفاقم المديونية الخاصة والعامة إضافة إلى الارتفاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقر.

وفي يناير من العام الحالي خسر مؤشرات الأسهم الأميركية داو جونز ٤,٦٪ وناسداك ٩,٩٪ لكن ارتفاع هذه النسبة أو تلك لا تعكس بالضرورة درجة خطورة الوضع الاقتصادي والمالي الأميركي الحالي.

المعالجة الأمريكية وحدودها

قررت الإدارة الأميركية تخصيص نحو ١٥٠ مليار دولار من خلال خطة حوافز مالية تتضمن إعفاءات ضريبية مدتها سنتين منها ١٠٠ مليار للأفراد و ٥٠ مليار للشركات. يهدف هذا الإجراء إلى زيادة الاستهلاك لتنشيط الاقتصاد.

ولكن هذا المبلغ لا يغطي سوى ١,٥٪ من الديون الفردية العقارية و ٣,٠٪ من ديون الشركات وبالتالي لا يكفي لمعالجة الأزمة مما يفسر استمرار هبوط المؤشر العام في البوصات العالمية بعد إعلان هذه الحوافز المالية.

كما أجرى مجلس الاحتياطي الاتحادي (البنك المركزي الأميركي) تعديلاً على أسعار الفائدة قدره ٠,٥٠ نقطة مئوية لتصل النسبة إلى ٣٪. ويهدف هذا الإجراء إلى تسهيل اللجوء إلى القروض المصرفية للاستثمار وحث الأفراد على زيادة الإنفاق.

ودخلت الولايات المتحدة في دوامة الأزمات المالية التي تستوجب في كل مرة تقليص سعر الفائدة وسيفقد البنك المركزي أحد أهم أدواته لمعالجة هبوط قيم الأسهم عندما يصل سعر الفائدة إلى الصفر كما هو الحال في اليابان.

وكان سعر الفائدة الأميركية في عام ٢٠٠٧ بمقدار ٤,٢٪ ونسبة التضخم ٣,٢٪ أي أن السعر الحقيقي للفائدة (السعر الاسمي بعد طرح نسبة التضخم) إيجابي قدره ١٪. وفي مطلع عام ٢٠٠٨ وبسبب الأزمة المالية

الأخيرة انخفض سعر الفائدة إلى ٣٪ وارتفع معدل التضخم إلى ٤,١٪ ليصبح سعر الفائدة الحقيقي سلبياً قدره - ١,١٪ .

فعلى سبيل المثال الديون الفردية الأميركية الناجمة عن الأزمة العقارية تمثل ٦,٦ تريليونات دولار أي ما يعادل إيرادات النفط السعودية لمدة ٥٥ سنة. وبالتالي فأن قدرة الخليجيين وكذلك الآسيويين على مواجهة الأزمة الأمريكية محدودة جداً.

آثار انتقال العدوى الى دول العالم :

انتقلت عدوى الأزمة الأميركية إلى جميع أنحاء العالم مع ملاحظة أن نسبة التراجع لم تكن على وتيرة واحدة. وهبط المؤشر العام حتى في دول لا توجد فيها استثمارات أميركية في البورصة كالسعودية بنسبة تفوق هبوط المؤشر العام في بلدان أخرى لا تضع قيوداً على الاستثمارات الأجنبية ومن بينها الأميركية كأوروبا.

كان انفجار المشكلة العقارية الأميركية عاملاً مهماً لهبوط أسهم الشركات الأخرى غير العاملة في القطاع العقاري. في حين لا وجود لمثل هذا العامل في دول أخرى ومع ذلك هبطت أسهم شركاتها العقارية وغير العقارية. الأسهم التي أصابها تدهور شديد في الخليج لا علاقة لها بالأنشطة العقارية بل بالاستثمارات البتروكيمياوية أي بسلع التجارة الخارجية. وحتى على افتراض معاناة القطاع العقاري من مشاكل مالية على الصعيد العالمي فمن غير المعقول أن تستفحل الأزمة وتنهار الأسهم في العالم في نفس اليوم إذ أن الأسواق المالية في المدن المذكورة أعلاه ليست فروعاً لوول ستريت.

وانطلاقاً من هذا الملاحظات العامة يمكن تحليل عالمية الأزمة المالية بالاعتماد على ثلاثة عوامل يتعلق العاملان الأول والثاني بمختلف بلدان العالم ويرتبط العامل الثالث بالدول التي تتبع سياستها النقدية نظام الصرف الثابت مقابل الدولار. وتصب جميع العوامل في محور واحد وهو فقدان الثقة بالسياسة الاقتصادية الأميركية.

العامل الأول والأساس هو ظهور بوادر الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمر الذي ينعكس على صادرات البلدان الأخرى وعلى أسواقها المالية. فالولايات المتحدة اكبر مستورد في العالم حيث بلغت وارداتها السلعية ١٩١٩ مليار دولار أي ١٥,٥٪ من الواردات العالمية (إحصاءات التجارة الخارجية لعام ٢٠٠٦ الصادرة عن منظمة التجارة العالمية).

أما العامل الثاني فهو تعويض الخسارة حيث اعتاد بعض أصحاب رؤوس الأموال الاستثمار في عدة أسواق مالية في آن واحد. فإذا تعرضت أسهمهم في دولة ما للخسارة فأن أسهمهم في دولة أخرى قد لا تصيبها خسارة.

وفي حالات معينة عندما تهبط أسهمهم في دولة ما فسوف يسحبون أموالهم المستثمرة في دولة أخرى لتعويض الخسارة أو لتفادي خسارة ثانية. وتتم عمليات السحب الجماعي في الساعات الأولى من اليوم الأول لخسارتهم. في بعض البلدان العربية كمصر والسعودية هبط المؤشر العام بسبب هذه العمليات التي قام بها مستثمرون في هذين البلدين نتيجة خسارتهم في وول ستريت. وفيما يتعلق بالعامل الثالث فيتمثل بالخوف من هبوط جديد وحاد لسعر صرف الدولار الأميركي مقابل العملات الرئيسة الأخرى. وهبطت قيم الأسهم بين مطلع عام ١٩٨٧ ومطلع عام ٢٠٠٨ في الولايات المتحدة سبع مرات بنسب عالية.

وفي كل مرة يتراجع سعر صرف الدولار مقابل العملات الأوروبية بسبب لجوء البنك المركزي الأميركي إلى تخفيض أسعار الفائدة.

وهذا التراجع يعني خسارة نقدية للاستثمارات بالدولار سواء في الولايات المتحدة أم خارجها. وتحدث هذه الخسارة أيضاً وبنفس النسبة في البلدان التي تعتمد عملاتها المحلية على سعر صرف ثابت أمام الدولار كما هو حال غالبية أقطار مجلس التعاون الخليجي. وعلى هذا الأساس فأن أية أزمة مالية في الولايات المتحدة تقود إلى سحب استثمارات من هذه الأقطار لتتوطن في دول أخرى ذات عملات معومة كأوروبا وبلدان جنوب شرق آسيا

مراحل الأزمة اقتصادية

لا تقتصر الأزمة في الولايات المتحدة على قيم الأسهم بل تشمل الاقتصاد الحقيقي برمته فهي أزمة اقتصادية بدأت منذ عدة سنوات ولا تزال في طور الاستفحال. أنها ليست حكومية فقط بل تمتد لتشمل الشركات والأفراد. يمكن إبراز معالمها في النقاط التالية:

١- العجز التجاري: منذ عام ١٩٧١ لم يسجل الميزان التجاري أي فائض بل عجز يزداد سنوياً وصل في عام ٢٠٠٦ إلى ٧٥٨ مليار دولار. ويعود السبب الأساس إلى عدم قدرة الجهاز الإنتاجي خاصة السلعي على تلبية الاستهلاك.

٢- عجز الميزانية: لا يزال العجز المالي مرتفعاً حيث قدر في ميزانية عام ٢٠٠٨ بمبلغ ٤١٠ مليار دولار أي ٢,٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي. بلا شك يتعين الاهتمام بالتوازنات الاقتصادية وليس بالتوازنات المالية.

في الولايات المتحدة يغلب الطابع العسكري على النفقات العامة والطابع السياسي على الضرائب. لا يهدف الإنفاق العام إلى التشغيل بقدر ما يهدف إلى تمويل العمليات الحربية الخارجية. كما أن الضرائب تستخدم كوسيلة للحصول على أصوات الناخبين بدلاً من الحصول على إيرادات لتمويل العجز المالي.

٣- المديونية: أظهرت إحصاءات وزارة الخزانة الأميركية ارتفاع الديون الحكومية (الإدارة المركزية والإدارات المحلية) من ٤,٣ تريليونات دولار في عام ١٩٩٠ إلى ٨,٤ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٣ وإلى ٨,٩ تريليونات دولار في عام ٢٠٠٧, وأصبحت هذه الديون العامة تشكل ٦٤٪ من الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك يمكن تصنيف الولايات المتحدة ضمن الدول التي تعاني بشدة من ديونها العامة. يعادل حجم هذه الديون عشرة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي لجميع الدول العربية ويعادل ثلاثة أضعاف الديون الخارجية للدول النامية. ولا يتوقف ثقل المديونية الأمريكية على الإدارات الحكومية بل يشمل الأفراد والشركات أيضاً. فقد بلغت الديون الفردية ٩,٢ تريليونات دولار منها ديون عقارية سبقت الإشارة إليها بمبلغ ٦,٦ تريليونات دولار. أن هذه الديون العقارية التي ساهمت مساهمة فاعلة في الأزمة المالية الحالية وتشكل أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. أما ديون الشركات فتحتل المرتبة الأولى من حيث حجمها البالغ ١٨,٤ تريليون دولار. وبذلك يكون المجموع الكلي ٣٦ تريليون دولار أي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. هذه الديون بذاتها أزمة اقتصادية خطيرة.

كما تعاني الولايات المتحدة من مشاكل اقتصادية أخرى في مقدمتها التضخم الذي تجاوز ٤٪ والبطالة التي تشكل ٥٪ والصناعة التي تتراجع أهميتها والفقر وسوء الخدمات التعليمية. لا تقتصر خطورة الأزمات المالية الأميركية على إفقار الملايين من الأميركيين بل تمتد لتشمل التأثير السلبي على الوضع الاقتصادي العالمي وقد يصل الأمر إلى الاحتلال العسكري.

أمام هذا الوضع المالي والاقتصادي الأميركي المتأزم يتعين على العرب أفراداً وشركات وحكومات اتخاذ إجراءات سريعة للحفاظ على مصالحهم الحيوية في مقدمتها سحب استثماراتهم من الولايات المتحدة.

وأصبح من اللازم على بلدان مجلس التعاون الخليجي التخلي عن الدولار كمثبت لقيم عملاتها المحلية أو على الأقل مراجعة القيم التعادلية لهذه العملات بما يتناسب مع هبوط سعر صرف الدولار.

ويؤكد محللون اقتصاديون ان النظام المالى الذى بنى على غياب الرقابة والإشراف وعلى سلسلة من المضاربات مبنية على مبدأ التوريق لأصول لا تصل قيمتها الحقيقية إلى قيمة الأوراق المالية التى يتم تداولها فى الأسواق المالية العالمية بلغ نقطة لا شك كانت ستقود إلى انهيار هذه المنظومة وهذا يؤكد ان ابتعاد الدولة عن دورها الإشرافى والتنظيمى للعملية المالية وايضا العملية الاقتصادية هو خطأ كبير جدا يصل الى مرحلة اللا مبالاة بالاقتصاد ومبادئه وعلمه.

إن المؤلم فى الامر ان عددا من كبار الاقتصاديين فى العالم نبه منذ عشر سنوات الى احتمال هذا الانهيار لكن سلطة المال فى المرحلة السابقة كانت طاغية لدرجة لا تسمح لهذه الاصوات العاقلة بان تبرز موضحا ان جذور الأزمة المالية العالمية الحالية بدأت فى مرحلة الثمانينيات مع الفكر الذى ساد فى بناء اقتصاد ونظام مالى خارج اى نظام رقابى واشرافى مع سيطرة بنوك الاستثمار على العملية التمويلية فى اسواق الرأسمال العالمية مع خلل كبير بين الاقتصاد الحقيقى والاقتصاد المالي.

ويضيف هؤلاء ان كل ما نراه الان من معالجات هو ادوية موقتة وهى ضرورية لكنها لن تحل الأزمة فالخلل الاخر الذى هو من جذور الأزمة هو العجز الامريكى المتراكم ويبلغ اكثر من ١٠ تريليونات دولار والناتج المحلى للولايات المتحدة يبلغ نحو ١٣ تريليون دولار وهو حوالى ربع الناتج المحلى الإجمالى للعالم وعندما يكون العجز الامريكى يعادل تقريبا الناتج المحلى الاجمالى للولايات المتحدة اى ما يعادل الناتج المحلى الاجمالى لاوروبا والصين والهند مجتمعة فهذه المنظومة المالية تستطيع ان تتراكم الى مرحلة لكنها ستنهار فى مرحلة اخرى كمن يبنى بيتا من ورق لا بد ان ينهار.

ان الرقابة على المصارف الاستثمارية فى النظام المالى الامريكى شبه معدومة

ولا توجد جهة واضحة تراقب عمل هذه المصارف والنظام المالى العالمى سمح لهذه المصارف بأن تضع ضمن نشاطاتها اوراقا مالية ذات مخاطر عالية خارج ميزانياتها فراكمت هذه المصارف اوراقا مالية هى تسنيد لديون عقارية كبيرة جدا وتداولتها وحققت ارباحا هائلة فيها لكن اتت فترة كان لا بد ان ينهار هذا الهرم الورقي.

تداعيات الأزمة المالية على الاقتصادى المصرى

أكد الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء قدرة القطاع المصرفي المصري علي استيعاب الأزمة المالية العالمية بالكامل ودون أي تأثير سلبي عليها ,مشيرا إلي أن المشكلة التي يواجهها العالم في القطاع المصرفي ,واجهتها مصر خلال السنوات الأربع الماضية و إنه منذ بداية ازدياد حدة الأزمة المالية العالمية فإن الحكومة ترصد كل التأثيرات والأحداث التي حدثت في هذه الفترة في أسواق المال العالمية وما ارتبط بها بالقطاع المصرفي العالمي أيضا ,وتأثير ذلك بسيناريوهات مختلفة علي نمو الاقتصاد العالمي ,ثم انعكاس ذلك علي الاقتصاد المصري حتي نستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بشكل حاسم وفي الوقت المناسب لتلافي أي تداعيات علي الاقتصاد المصري .

و أن الأزمة المالية العالمية تتجه في ثلاثة اتجاهات هي القطاع المالي والمصرفي والاتجاه الثاني يرتبط بسوق المال المصرية والثالث هو تأثيرات متوسطة وطويلة الأجل علي معدلات النمو الاقتصادي المصري .

وفيما يتعلق بالقطاع المالي المصرفي ,أوضح إن مصر بدأت في عام ٢٠٠٤ لاصلاح القطاع المصرفي ,وهذه الخطة تنتهي مرحلتها الأولي مع نهاية العام ,وحدث تطور شامل بكل ما يرتبط بالبنوك المصرية سواء كان خروج بعض البنوك تماما من هذا الموضوع ,أو دمج بعض البنوك في كيانات قوية وزيادة رأس مال البنوك .

و ان اهم ما تضمنته الخطة أيضا تقوية الجانب الرقابي للبنك المركزي وضمان استقلاليته ,مشيرا إلي انه تم تعديل قانون البنك المركزي بما يعزز هذا التوجه .وأن البنك المركزي نجح من خلال إجراءات حاسمة وواضحة ومن خلال المتابعة اليومية في تقليل تأثير التقلبات العالمية .

و من بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك آمنة ومضمونة , وتنويع سلة العملات بما يتماشي مع المعاملات الخارجية الأساسية , بالإضافة إلي توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداعات الخارجية . و أن البنك المركزي يؤكد سلامة المدخرات المصرية تماما , ويضمن كل إيداع داخل البنوك المصرية .

وفيما يتعلق بالتمويل العقاري، فإن " التمويل العقاري في مصر ما زال جديدا ,وبدأنا في التمويل بتأسيس جهاز تنظيمي له ,واليوم نقوي هذا الجهاز والمؤشرات مبشرة " ,مشيرا إلي أنه بالرغم من أن مجال التمويل العقاري ما زال ناشئا إلا أن له تأثيرا كبيرا ونعول عليه في المرحلة القادمة للحفاظ علي معدلات النمو .

وأكد رئيس مجلس الوزراء أن تأثير الأزمة المالية انعكس علي الاسواق العالمية كافة ولم تستثن سوق المال المصرية من هذه الازمة .

" ولدينا أجانب مستثمرون يسهمون في سوق المال في البورصة كما لدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ,ولاشك أن الجانب النفسي له تأثير في سوق المال

و إلي مدي تأثير هذه الأزمة العالمية علي خطط النمو ، فإن مصر تسير علي خط معين حيث شهدت السنوات الماضية نموا ما بين ٦,٨ و ٧,٢ بالمائة " معربا عن أمله في إمكانية الحفاظ علي هذه المعدلات .

و أن " الطفرة التي حدثت من عام ٢٠٠٤ اعتمدت علي الثقة وجذب الاستثمارات والانفتاح علي العالم في صادراتنا و زيادة معدلات قطاعات الانتاج في مجالات الصناعة والتجارة والسياحة والزراعة والاستثمار الأجنبي المباشر الذي وصل الي ١٢,٣ مليار دولار في العام الماضي , بالاضافة الي إيرادات قناة السويس ."

وقال الدكتور فاروق العقدة إن للبنك احتياطيا حوالي ٣٥ مليار دولار عبارة عن استثمارات موجودة بعملات أجنبية في الخارج ,والبنوك المصرية لديها ١٥ مليار دولار أي أن الودائع لديها أكبر من التزاماتها بـ ١٥ مليار دولار .

وأضاف أن الـ ٣٥ مليار دولار احتياطيات البنك المركزي بينها جزء من الذهب ,والباقي من ٩٧٪ إلي ٩٨٪ مستثمر في أدوات دين حكومية (أذون خزانة أمريكية ,سندات خزانة أمريكية ,أذون خزانة ألمانية وأوروبية , وأذون خزانة إنجليزية ,وأذون خزانة يابانية) مضيفا أن هذا الاستثمار الحالي هو الأكثر أمنا . وأوضح أن نسبة الـ ٢٪ المتبقية موضوعة في بنوك عالمية وذلك نظرا للحاجة إليها لتمويل استيراد القمح والمواد الغذائية ولابد من أن تكون هناك بعض الأرصدة في البنوك وأعاد التأكيد انه لا توجد خسارة في البنك المركزي .

وأضاف العقدة أنه منذ ثلاث سنوات كان كل الاحتياط بالدولار إلي أن أصبح لدينا سلة عملات " دولار يورو ,واسترليني ,ين " مبنية علي احتياجاتنا لسداد الديون وعلي احتياجاتنا للتجارة الخارجية وذلك حتي لا نتعرض لاي مخاطر لو اعتمدنا علي عملة واحدة . وتابع إنه لا مخاوف من انتشار العدوي من البنوك الاجنبية الي البنوك المصرية

وأشار إلي أن برنامج الإصلاح المالي أوشك علي الانتهاء من مرحلته الأولي مؤكدا أن المرحلة الثانية هي الأهم ,لأنها ستكون التالية لمرحلة الاطمئنان علي الجهاز المصرفي وقطاع التأمين ومنظومة التمويل العقاري ودفع حركة سوق رأس المال .

وقال محيي الدين إنه سيكون هناك دور أكبر للقطاع المالي ,وهو الدور التنموي من خلال ضخ التمويل للمشروعات المختلفة ,وتمويل الاستثمارات المصرية التي تشكل أكثر من ثلثي الاستثمارات الجديدة الموجودة في البلاد .

وشدد علي أن الجهاز المصرفي آمن ومتين وقادر علي الالتزام بما هو متعهد إليه من أمور ويمتلك السيولة الكافية .

لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية الكبري التي انهارت مؤخرا

ونفي أن تكون لمصر استثمارات مباشرة في أحدي المؤسسات المالية الكبري التي انهارت مؤخرا ، مضيفا أن هناك أوجها أخري للتأثر بالأزمة العالمية , وقال " نحن نتاجر مع العالم، حيث نصدر ونستورد ولدينا تدفقات لتحولات العاملين بالخارج وإيرادات من قناة السويس , واستثمارات من البورصة المصرية تعين البنك المركزي في تكوين الاحتياطي واستثمارات أجنبية مباشرة وهي المورد الرئيسي الذي حقق زيادة تراكمية في احتياطي النقد الأجنبي والذي أسهم في استقرار سوق النقد الأجنبي .

وأضاف وزير الاستثمار أن الصادرات قد تتأثر والقطاع السياحي بالأزمة المالية العالمية .

تداعيات علي الاقتصاد المصري

وبذلك يمكن القول إن البنك المركزي المصري نجح من خلال إجراءات حاسمة وواضحة ,ومن خلال المتابعة اليومية ,في تقليل تأثير التقلبات العالمية ,ومن بين هذه الإجراءات إيداع الاحتياط في بنوك آمنة ومضمونة , وتنويع سلة العملات بما يتماشي مع المعاملات الخارجية الأساسية , بالإضافة إلي توجيهات البنك المركزي للبنوك بتحديد نسبة الإيداعات الخارجية . وعلي الرغم من أن لدينا أجانب مستثمرين يسهمون في سوق المال في البورصة ,ولدينا شركات مصرية تتداول في الخارج ,فإن أساسيات الشركات المصرية التي تعمل بالبورصة جيدة ,وليس بالضرورة أن تعكس قيمة الأسهم الوضع الحقيقي للشركات . ولعل من الضروري. في هذا السياق .التعامل الواعي علي مستوي الداخل مع الأزمة المالية العالمية ,لأن ذلك سيسهم إلي حد كبير في التقليل من أضرارها لأقصي حد ممكن ,وتطمين المستثمرين المحليين والعرب والأجانب علي استثماراتهم وعلي توافر البيئة الآمنة والمستقرة لاستثماراتهم في مصر

الأزمة العالمية من الرابح ومن الخاسر ؟

كما الحروب، تعرف الأزمات المالية رابحين وخاسرين. وإذا جرى التركيز في الآونة الأخيرة على التداعيات السلبية والخسائر الفاضحة التي مني بها البعض، فإن الحديث عن المستفيدين من "مصائب" الخاسرين جزء لا يتجزأ من المعادلة الحالية.

ها هو مصرف "باركليز" البريطاني يقتني مصرف " ليمان براذرز" رابع أكبر مصرف استثمار في الولايات المتحدة بعد أن أشهر هذا الأخير إفلاسه. وها هو "بنك أو أميركا" يحقق صفقة القرن بدفع ٥٠ مليار دولار (أي حوالي ٣٥ مليار يورو) لابتلاع عملاق الاستثمارات الأمريكي "ميريل لينش" بعد أن تكبد هذا المصرف خسائر تقدر بـ٥٢ مليار دولار جراء أزمة القروض العالية المخاطر. وما إنقاذ المصرف البريطاني "أيتش بي أو أس"، وهو أكبر مصرف للتسليف العقاري في بريطانيا من جانب منافسه "لويدس تي أس بي" سوى حلقة إضافية تضاف إلى سلسلة عمليات الدمج والاقتناء الجارية في خضم الأزمة العالمية الراهنة.

مكامن القوة

وتتسم مختلف المؤسسات المالية المستفيدة من التدهور الحالي بعدد من الخصائص لعل أبرزها يتلخص بالعناصر التالية: توفر السيولة، وتنويع الأنشطة المصرفية، واعتماد ممارسات سليمة.لا شك في أن أكبر المستفيدين من الأزمة المتعاظمة هي الشركات والمصارف التي تتوفر لديها السيولة والأصول المادية "الخاسرون هم الذين عولوا على الخدمات والمهارات مع كلفة باهظة لليد العاملة وبدون توفر أي إمكانية لجمع الرساميل". فالعديد من المصارف والمؤسسات قد تحين تدهور الوضع المالي في بعض كبرى الشركات كما انهيار أسعار العقارات جراء أزمة الرهون ليسارع إلى اقتنائها بأسعار بخسة.

تنويع الأنشطة ونسبة الأمان :

كما كان لتنويع الأنشطة المصرفية وقع كبير على متانة المؤسسات المالية. فالمصارف الاستثمارية التي ركزت جل نشاطها في مجال الأعمال قد تضررت أكثر من غيرها. وبعد الأزمة المالية العظمى التي عصفت بالعالم سنة ١٩٢٩، جرى تقسيم المصارف إلى نوعين أساسيين: مصارف الأعمال ومصارف الودائع. وابتداء من سبعينيات القرن الماضي، راح هذا التقسيم الجامد يتلاشى فبدأ ينوع عدد من المصارف أنشطته ويطور جناحين واحد يعنى بالأعمال والاستثمارات وآخر يهتم بالودائع هذه المصارف التي تنوع أنشطتها قد أبلت بلاء حسنا في خضم الأزمة لأنها تمكنت من التعويل على ودائعها .

نحو ممارسات مسؤولة

وإذا كان توفر السيولة وتنويع الأنشطة من مكامن القوة التي تحصن المؤسسة المالية، هناك أيضاً سلوكية معينة لا بد من انتهاجها للاتقاء من مخاطر الأزمات المالية. وهكذا، فإن اعتماد ممارسات سليمة من شأنه أن يجنب المصارف مزالق هالكة. فإذاانتهجت المصارف ممارسات غير مسؤولة بموجب مبدأ يعرف باسم "الخطر المعنوي" يسوغ لبعض المصارف المجازفة بإفراط في مجال الأعمال لأنها تعلم أنه في نهاية المطاف، هناك من سيسعى إلى انتشالها من المأزق و حين رفضت السلطات المالية الأمريكية إنقاذ "ليمان برذرز" بعثت برسالة قوية إلى القطاع المالي مفاده أنه من الآن فصاعدا لا بد من تحمل عواقب التصرفات المتهورة" .

مراحل الأزمة المالية

من ازمة الرهن العقاري الى الأزمة المالية خصوصا على جانبي الاطلنطي، في الولايات المتحدة الأميركية وبريطانيا، واصبح يطلق عليه تعبير ايلول الأسود. في ما يلي المراحل الكبرى التي مرت بها الازمة المالية التي اندلعت في بداية ٢٠٠٧ في الولايات المتحدة وبدأت تطال اوروبا.

■ فبراير (شباط) ٢٠٠٧: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد) يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب اولى عمليات الافلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

■ اغسطس (اب): البورصات تتدهور امام مخاطر اتساع الازمة والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.

■ اكتوبر (تشرين الاول). ديسمبر (كانون الاول): عدة مصارف كبرى تعلن انخفاض كبير في اسعار اسهمها بسبب ازمة الرهن العقاري.

■ ٢٢ يناير (كانون الثاني) ٢٠٠٨: الاحتياطي الفيدرالي الاميركي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة ارباع النقطة الى ٣,٥ في المائة وهو اجراء ذات حجم استثنائي. وسيجري تخفيضه تدريجيا الى ٢ في المائة بين يناير ونهاية ابريل (نيسان).

■ ١٧ فبراير: الحكومة البريطانية تؤمم بنك «نورذرن روك».

■ ١١ مارس (اذار): تضافر جهود المصارف المركزية مجددا لمعالجة سوق التسليفات.

■ ١٦ مارس: «جي بي مورغان تشيز» يعلن شراء بنك الاعمال الاميركي «بير ستيرنز» بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الفيدرالي.

■ ٧ سبتمبر (ايلول): وزارة الخزانة الاميركية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري «فريدي ماك» و«فاني ماي» تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لاعادة هيكلة ماليتهما، مع كفالة ديونهما حتى حدود ٢٠٠ مليار دولار.

■ ١٥ سبتمبر: اعتراف بنك الاعمال «ليمان براذرز» بافلاسه بينما يعلن احد ابرز المصارف الاميركية، «بنك اوف اميركا»، شراء بنك اخر للاعمال في وول ستريت هو «ميريل لينش».

■ ١٠ مصارف دولية تتفق على انشاء صندوق للسيولة برأسمال ٧٠ مليار دولار لمواجهة اكثر حاجاتها الحاحا في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. الا ان ذلك لا يمنع تراجع البورصات العالمية.

■ ١٦ سبتمبر: الاحتياطي الفيدرالي والحكومة الاميركية تؤممان بفعل الامر الواقع اكبر مجموعة تأمين في العالم «ايه آي جي» المهددة بالافلاس عبر منحها مساعدة بقيمة ٨٥ مليار دولار مقابل امتلاك ٩٧,٩ في المائة من رأسمالها.

■ ١٧ سبتمبر: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يضعف في النظام المالي. وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية الى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.

■ ١٨ سبتمبر: البنك البريطاني «لويد تي اس بي» يشتري منافسه «اتش بي او اس» المهدد بالافلاس. السلطات الاميركية تعلن انها تعد خطة بقيمة ٧٠٠ مليار دولار لتخليص المصارف من اصولها غير القابلة للبيع.

■ ١٩ سبتمبر: الرئيس الاميركي جورج بوش يوجه نداء الى «التحرك فورا» حيال خطة لانقاذ المصارف لتفادي تفاقم الازمة في الولايات المتحدة.

■ ٢٣ سبتمبر: الازمة المالية تطغي على المناقشات خلال الجمعية العامة للامم المتحدة في نيويورك. الاسواق المالية تضاعف قلقها امام المماطلة حيال الخطة الاميركية.

■ ٢٦ سبتمبر: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية «فورتيس» في البورصة بسبب شكوك حول قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي الولايات المتحدة، يشتري بنك «جي بي مورغان» منافسه «واشنطن ميوتشوال» بمساعدة السلطات الفيدرالية.

■ ٢٨ سبتمبر: خطة الانقاذ الاميركية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي اوروبا، يجري تعويم «فورتيس» من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا، يجري تأميم بنك «برادفورد وبينغلي».

■ ٢٩ سبتمبر: مجلس النواب الاميركي يرفض خطة الانقاذ. وول ستريت تنهار. وكانت البورصات الاوروبية تراجعت بقوة هي الاخرى في وقت سابق في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعة المصارف من اعادة تمويل ذاتها. وقبل رفض الخطة، اعلن بنك «سيتي غروب» الاميركي انه يشتري منافسه «واكوفيا» بمساعدة السلطات الفيدرالية.

إدارة أزمة.. أم أزمة إدارة؟

شهدت مصر سلسلة متناثرة من الأزمات كشفت عن قصور استراتيجية قومية لمواجهة ادارة الأزمات على الرغم من أن مصر بها مراكز أزمات عديدة ولدينا خبراء تشيد بهم المؤسسات الدولية ولدينا قواعد بيانات علي مستوي قومي بمركز معلومات مجلس الوزراء ولكن ليس لدينا منهج أو استراتيجية للتعامل مع الأزمات فهناك داء مصري هو البيروقراطية الأزلية وهي ليست مجهولة الهوية فهي مصرية صميمة.

ولعل تضارب الاختصاصات بين العديد من الجهات عند مواجهة الخطر الواحد الأمر الذي ينتهي الي حد تبادل الاتهامات ان البيروقراطية هي المسئولة الأولي عن عدم قبول ورفض فكرة اقتراح انشاء هيئة قومية لمواجهة الكوارث وادارة الأزمات ورغم ادراكنا لضرورة الفصل بين الكوارث والأزمات فإننا نحتاج الي وجود وزير دولة لادارة الأزمات يتمتع بسلطات كاملة.

وسوف نتناول هنا تحديد مفهوم الازمة ونظام ادارة الازمات

أعداد: مرفت حمدي
كبير باحثين بالجهاز

مفهوم الأزمة

الأزمة "تعني تهديداً خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المنظمات و الدول و التي تحد من عملية إتخاذ القرار .وفي تعريف آخر للأزمة أوردته منى شريف بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدراً من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة. أيضاً عرّفها عليوه بأنها توقف الأحداث في المنظمة و اضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة و نقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة و يهدد بقائها و غالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها و التصدي لها.

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول و ممتلكات المنظمة و على قدرتها على تحقيق الإيرادات و كذلك المحافظة على الأفراد و العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، و تشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل و الأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين . أما عليوه فعرّفها بأنها "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث آثارها في كافة المجالات. و كما إنها عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و بقاءها في السوق و عرّفتها منى شريف بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة و إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة و فاعلية و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات نرى أنها تنطوي على عملية تحديد و تنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها و تقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات و الحلول الموضوعة.

سمات الأزمة:

للأزمة عدة سمات منها:

١. الإدراك بأنها نقطة تحول .
٢. تتطلب قرارات سريعة.
٣. تهدد أهداف و قيم الأطراف المشاركة بها.
٤. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
٥- تتميز بضغط عامل الوقت و الشعور بالضبابية و الاضطراب مما يولد القلق.
٦- عنصر المفاجأة بها و نقص المعلومات و التعقد و التشابك في الأمور أثناء حدوثها.

المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات:

١- اكتشاف إشارات الإنذار و تعني تشخيص المؤشرات و الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
٢- . الاستعداد و الوقاية و تعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
٣- احتواء الأضرار و تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد و الوقاية و الحيلولة دون تفاقم الأزمة و انتشارها.
٤- استعادة النشاط و هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري

لغرض استعادة توازنه و مقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

٥- التعلم و هو المرحلة الأخيرة و هي بلورة و وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة و بناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل. من خلال الشكل السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات و الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارات العربية. فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار و الاستعداد و الوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات كما سوف يتضح لاحقاً من خلال الدراسات المتخصصة.

متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

سجل الأزمات *Crisis Portfolio*

يقول الحملاوي أنه لابد من وجود سجل للأزمات *crisis portfolio* توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شانها تهديد كيان المنظمة و يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات *team*

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول الحملاوي تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. وفي نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني وجد"إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها و عليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات. كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات و يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية و التي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات و المشاكل و كيفية تحليلها. لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

التخطيط كمتطلب أساسي

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل و شتّان ما بين رد الفعل العشوائي و رد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية و إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و يستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا الطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

و النموذج الياباني في كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان *KANPAN* الياباني. يوضح إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة *Stimulate the crisis* و خلقها لكي يبقى الإداريون و العمّال دائماً في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا ,أي أنهم مستعدون على قدم و ساق مفعمين بالنشاط و الحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات ,و انقطاع التجهيز بالمواد الأولية ,إضراب العمال و الحرائق. و هذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي ,حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي و نادراً ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين حيث وُجد هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات و كانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية و العلاجية (احتواء الأضرار و استعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية و التخطيطية (الاستعداد و الوقاية و اكتشاف الإشارات)، ويعود جود هذا الخلل في هذه المنظمة و معظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها و ليس الاستعداد لها قبل حدوثها و بالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزعات" ان غياب التخطيط و الوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمداً على الابتكار و الحلول الجذرية و مستخدماً الطرق العلمية كالسيناريو و المحاكاة و يكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على اقل تقدير.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو. فالسيناريو كما عرّفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و أيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة

نظام اتصالات داخلي و خارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر. بعد ان انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". و في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس و بالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى

المنظمات و عن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات و وجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات و المعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات ,في هذا الوقت السيول اجتاحت المناطق و أدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سوا الثابت أو الجوال وانهيار العديد من الطرق و سقوط عدد من أعمدة الكهرباء و اجتراف مزارع في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول قد تكون سنوية أو على فترات متباعدة و لا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي و غياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً.

التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين عليها. أن طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات و القدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. الحاجة لبلورة و تنفيذ برامج توعوية وقائية و علاجية و تدريب للعاملين في مجال إدارة الأزمات

النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

. إيجاد و تطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي

. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات

. ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط

. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

اساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية،والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية
واهم هذه الطرق:

■ انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها ,واظهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري. وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء اواي مرض صحي وما إلى ذلك.

■ كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

■ اخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

■ بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

■ نفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

■ تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيارالأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها. ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد. ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض ؟،،

■ عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:-

■ طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

■ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في الموا[د] الخام او نقص في السيولة.

■ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكث[ر] الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكو[ن] محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وع[ن] خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشك[ل]

شفاف وديمقراطي.

■ طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

■ طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

■ طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا اواجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها،ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

❖طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

■ طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة. ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة د- ايجاد قادة جدد أكثر تفهما

■ طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات،فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

■ احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

المسببات الخارجية

اما اذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ ستخدام الأساليب التالية: أ- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل لتشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر. ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة يجاد تسوية عادلة للأطراف. ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام لا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاما فان ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الامر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور اولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ، سيما وان سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الاخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل او الاستفحال.

ختاما

يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجّه مباشرةً إلى العاملين في المنظمة و تقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم و عليه أن يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها. إن أزمة إداراتنا هو عدم تبني إدارة الأزمات و تفعيلها كأحد الحلول الجذرية و المهمة للمنظمة في العالم العربي و الإسلامي إلا في ما ندر. أيضًا عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل و أثناء التعامل مع الأزمات. تقول منى شريف هناك نوعان من المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات *CRISIS PRONE* و أخرى مستعدة لمواجهة الأزمات *CRISIS PREPARED*. جملة القول ومن خلال ما تقدم يتضح لنا النوعان في المنظمات و رب سائل يسأل هل منظماتنا في حال الاستعداد أم الاستهداف لكن المتابع يجيب أن أي استعراض للأزمات المتكررة و المتعددة في واقعنا يبين لنا أنها في حال الاستهداف إلى أجل غير معلوم.

المراجع :

١. إدارة الأزمات: الأسباب والحلول,علي احمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/٢٠٠٨ - ٨/جماد الاولى/١٤٢٩

٢. أبو قحف ,عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع. *1999* ,

٣. إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. ٣٠ مارس ,٢٠٠٦ (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع). *http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm*

٤. الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية. *1997* ,

٥. حواش ,جمال. سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام. *1999* ,

٦. منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة و النشر. *1998* ,

٧. السيد. إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(٢). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع. *2004* ,

إنجازات الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية



- وافقت الجمعية علي تنفيذ رحلة وندوة عن "المعايير المحاسبية المصرية وأثرها في التنمية" بمدينة فايد بالإسماعيلية وسيشارك فيها بعض المسئولين من الجهات المعنية .

- أقامت الجمعية حفل الإفطار السنوي- إفطار ليلة القدر علي مركب إمبريال العائم بالزمالك .

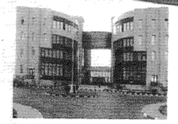
وقد تم تكريم عشرة طلاب وطالبات من أوائل كليات الطب والعلوم والألسن بجامعتي عين شمس والأزهر.

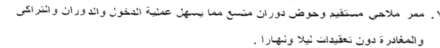
وقد أناب السيد الدكتور / علي المصلحي وزير التضامن السيدة الأستاذة / عائشة عبد الرحمن رئيس الإدارة المركزية للتنمية الاجتماعية بالوزارة لحضور حفل الإفطار والمشاركة في التكريم وقد دعت الجمعية علي نفقتها خمسون طالباً وطالبة لهذا الإفطار وكانت سهرة عامرة بالتكافل الاجتماعي والإخوة .

- شاركت الجمعية في المساعدة لبعض المحتاجين بتقديم شنط مواد غذائية خلال شهر رمضان الكريم مساهمة منها في تأكيد التضامن الاجتماعي .

- تستعد الجمعية لإصدار مجلة دورية علمية اجتماعية ثقافية تحت أسم "رؤيا..." وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للإصدار







مميزات الميناء

١. ممر ملاحي مستقيم وحوض دوران متسع مما يسهل عملية الدخول والدوران والتراكى والمغادرة دون تعقيدات ليلا ونهاراً .



٢. اعماق ارصفة كبيرة تسمح باستقبال السفن حمولة حتى ٨٠ الف طن مما يقلل من النولون الذي يحصل على نقل البضائع من والى الميناء ٠

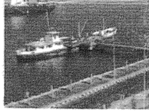
٣. معدات وامكانيات حديثة متطورة وخاصة لمحطة الحاويات والصوامع مما يقلل وقت الشحن والتفريغ من والى السفن وبالتالى مدة بقاءها بالميناء وكان نتيجة تحقيق الميناء لكسب وقت ولم يدفع اى غرامة تاخير منذ انشاءها .



٤. يقوم الميناء بتقديم كافة الخدمات البحرية اللازمة لحركة السفن.



٥. يتوفر بالميناء مساحات ومخازن وسقائف تسمح بتخزين وتداول البضائع الصادرة والواردة وكذا اراضى فضاء شاسعة لاقامة مختلف المشروعات الاستثمارية كما يتوفر به منطقة ادارية لتسهيل عمل جميع المستثمرين والشركات مجهزة باحدث الامكانيات وبتكلفة زهيدة (مركز خدمات لوجيستية . مجمع خدمة المستثمرين)



٦. وسائل نقل متعدد الوسائط (Multi Modal Transport)

(بحري- بري- سكة حديد – نهرى)

٧. يعتبر الميناء من الموانى النظيفة لتوفر كافة وسائل حماية البيئة البحرية والارضية والجوية.



٨. يتوفر بالميناء كافة وسائل الامان والتامين وتم حصول الميناء على شهادات الالتزام الدولية (ISPS)

٩. تم ميكنة جميع اجراءات حركة السفن والبضائع من خلال نظام الادارة الالكترونية.

الميناء بالأرقام





١ -المساحة الكلية ١١.٨ كم^{٢} . والمساحة الارضية ٧.٩٠ كم^{٢} .

٢ - عدد الارصفة ١٦ رصيف + ٢ رصيف للغاز .

٣ -اجمالى اطوال الارصفة ٣٩٥٠,٠٠ م^{٢} + ٨٠٠ م^{٢} للغاز ٠

٤ -اقصى عمق للرصيف ١٤.٥م .

٥-متوسط عدد السفن المترددة على الميناء ٣٠٩٧ سفينة ٠

وزارة التضامن الاجتماعى تحقق نجاحاً ملم

زيادة عدد المستفيدين من مشروع الضم

برقيات سريعة

■ التنمية الاجتماعية هدف قومى أساسه مشروع تحديد الفئات الأولى بالرعاية

■ نجاح المرحلة الأولى واختيار ١٠٠ قرية فى ٧ محافظات لعمل مسح شامل لتحديد الأولويات

■ تنفيذ المرحلة الخامسة من مشروع شباب الخريجين بتدبير ٥٠٠ سيارة تحت إشراف لجنة المساعدات الأجنبية على ٤ دفعات

■ المساهمة فى توفير احتياجات المواطنين من خلال المعارض الرسمية (رمضان المدارس. الأعياد) بأسعار مناسبة وتوزيع اسطوانات البوتاجاز بالسعر المحدد

■ وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات

■ دراسة ميدانية عن الطفل فى المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع مسحا ميدانيا واجتماعيا واقتصاديا فى عدد من المدن والقرى

خطت وزارة التضامن الاجتماعى خطوات سريعة وموضعية من أجل تحقيق أهداف برنامج الرئيس مبارك وحققت العديد من الانجازات فى العديد من المجالات.. وفى إطار مسئوليتها عن إدارة الدعم وعملها بأسلوب علمى لتطبيق سياسة حكومة الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزارة.. الذى يعطى اهتماما ملحوظا ومستمرا لوزارة التضامن الاجتماعى التى ترعى كافة الفئات عنها رجل الشارع والمواطن العادى.. بعد أن أصبحت حقائق ملموسة.. كما يحدث فى منظومة الخبز. بطاقات التموين. الجمعيات الأهلية. الأسر الأولى بالرعاية. والطفولة والعشوائيات.. وبإيجاز ومن خلال برقيات سريعة مشير إلى ما تحقق من إيجابيات ضخمة.

■ **زيادة دعم رغيف الخبز من ٤ مليار إلى ٢١ مليار جنيه**

■ استطاعت الوزارة بجهد كبير من الدكتور على المصيلحى أن تقتحم قضية الخبز.. ودعم الرغيف البلدى المدعم وتجاوبت الحكومة مع خطة وزارة التضامن فى إطار اهتمام الرئيس من خلال تدبير الدعم المادى والذى قفز من 4 مليار جنيه إلى حوالى 21 مليار جنيه من هذا العام.

■ توزيع عقد مشاركة مع جميع المخابز وسيتم تحديدها تلقائيا.

■ تنفيذ مشروع فصل الإنتاج عن التوزيع الذى تم فى 9 محافظات بنسبة 100% وأدى إلى انتهاء مشكلة الخبز.

■ البدء بتنفيذ توجيه الرئيس مبارك بإنشاء مجمعات متكاملة إنتاج الرغيف المدعم.. تم اختيار عدد من المواقع فى المدن الجديدة.

■ نجاح التنسيق مع القوات المسلحة والشرطة فى تدبير 2 مليون رغيف يوميا

بدء العمل فى حصر لجميع الأسر التى تم تسكينها فى منطقة الدويقة.. يجرى الحصر أولا بأول وعمل ملف خاص لكل أسرة.. كما تم تخصيص مكان لإنشاء مركز للخدمات الاجتماعية تديره وزارة التضامن، وكذلك قامت الوزارة بصرف 5 آلاف جنيه عن كل حالة وفاة و ألف جنيه عن كل حالة إصابة.

■ **وزارة التضامن تعمل جاهدة على تحديد تخصيصات مالية شهرية للمحتاجين من سكان العشوائيات**

■ **دور إيجابى للجمعيات الأهلية ومساندتها ماديا وفنيا**

■ **دراسة ميدانية عن الطفل فى المناطق العشوائية والتأكيد على حقوقه مع مسحا ميدانيا واجتماعيا واقتصاديا فى عدد من المدن والقرى**

■ تم خلال الفترة من يناير 2007 حتى نهاية مارس توصل الكهرباء إلى مليون و 405 ألف مشترك.. وخدمات المياه والصرف الصحى 10.964 مليون مواطن.

■ تنفذ مشروع توفير وحدات سكنية بالتنسيق مع وزارة الإسكان.. من خلال نظم متعددة للسداد ومقدم بين 3آلاف و 5 آلاف ج وقسط شهرى على 20 عاما.

■ وتعمل الوزارة على تنظيم دورات تدريبية للرائدات الريفيات على

...ت فى تنفيذ البرنامج الإنتخابى للرئيس مبارك

...ان الإجتماعى إلى مليون و٥٠ ألف مستفيد

مستوى الجمهورية حيث بلغ عددهم 1677 رائد وذلك لإعادة تأهيلهن من خلال 14 مركز تدريب كما يتم تطوير تلك المراكز لتصبح مركزا للإشعاع الثقافى والتنموى لهن ليتعرفن على خدمات الوزارة لتوجيه الأهالى نحو الاستفادة من الخدمات وتسهيل إجراءات الحصول عليها.

■ الدعم

خطت الوزارة خطوات جريئة وواقعية فى إطار تحقيق أحد المهام الأساسية لها.. وهى مسئوليتها عن إدارة الدعم.. حيث استطاعت بأسلوب على إعادة النظر وضع أهم الآليات لدعم وصرف بطاقات التموين.

فقامت فى إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم علمى إعادة النظر فى وضع أهم الآليات لدعم وصرف بطاقات التموين.

فقامت فى إطار منظومة متكاملة إعادة تنظيم خدمة البطاقات.. وبعد 25سنة تم:

1. إعادة قيد المواليد من عام 86حتى يناير 2007.
2. مساوات الجميع فى صرف المقررات.
3. إدخال حصص إضافية من زيت الطعام والسكر والشاى.
4. تطبيق نظام البطاقة الذكية فى 9 محافظات وسيتم تعميمه على سائر المحافظات.
5. فتح باب الحصول على بطاقة التموين لمن يستحق.
6. ساعدت هذه المنظومة على زيادة عدد المستفيدين من الدعم العينى بواسطة بطاقة التموين إلى 61 مليون و 95 ألف فردا مقابل 42 مليون مواطن حتى يناير الماضى بزيادة 50%.

■ التنمية الاجتماعية هدف قومى أساسه مشروع تحديد الفئات الأولى بالرعاية

■ نجاح المرحلة الأولى واختيار ١٠٠ قرية فى ٧ محافظات لعمل مسح شامل لتحديد الأولويات

يجرى حاليا تطوير مؤسسات الرعاية الاجتماعية من أجل حصول هذه الفئات التى تتطلب الرعاية من المجتمع على حقوقهم الأساسية حتى التعليم والعمل من أجل مساعدتهم وتأهيلهم نفسيا و اجتماعيا وصحيا ومهنيا لإعادة دمجهم وتكيفهم مع المجتمع وإتاحة الفرص لهم للتواصل مع ذويهم.. ومن أهم ملامح هذا التطوير ما يجرى الآن فى المؤسسة العقارية بالمرج التى يتم تطويرها الآن بداء من تغيير اسمها لتصبح «مؤسسة تنمية الأحداث المغلقة» لكى تكون مؤسسة للتنمية والإصلاح وليس للعقاب فقط.

■ تطوير الوحدات الاجتماعية

تقوم وزارة التضامن الاجتماعى على تطوير الوحدات الاجتماعية وتحويلها إلى مراكز خدمية متطورة تعتمد على إعادة الهيكلة الاجتماعية للوحدات الاجتماعية لإيجاد تنظيم مرن وأكثر فاعلية كذلك رفع كفاءة الجهاز الوظيفى المتعامل مع العملاء واستمرارية التدريب الدائم مع وضع برامج تدريبية لكل من الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والباحثين الاجتماعيين كذلك تطوير إنشاء المبانى وتوفير الأثاث والأجهزة اللازمة للوحدات الاجتماعية ومكاتب التموين كذلك وضع نظام معلومات متكامل لتقديم خدمات ونظام اتصال متكامل يشمل الوزارة والأجهزة الحكومية والجمعيات ونظام كفء فعال لتقديم الخدمات.

وسيشمل مشروع تطوير الوحدات الاجتاعية بمراحله الثلاثة استكمال تطوير 1000 وحدة اجتماعية وتدريب الباحثين وميكنة الإدارة



الدكتور على مصيلحى
وزير التضامن الاجتماعى

الداخلية كذلك التعامل مع البنوك ومكاتب البريد لصرف معاشات الضمان الاجتماعى واستخداث مفهوم الخدمة المتكاملة لرعاية الأسرة الأولى بالرعاية.

ولقد تم توقيع بروتوكول تعاون مع وزارة التنمية الإدارية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الوحدات الاجتماعية وربطها بشبكة معلومات المديرية والوزارة، كما تم توقيع مذكرة تفاهم بين الوزارة وزارة التعليم العالى لقيام الجامعات المصرية بتدريب الباحثين الاخصائيين لإعداد كوادر بشرية متميزة كذلك تم توقيع اتفاقية تعاون مع هيئة البريد المصرى لتولى صرف المعاشات الضمانية التى تتولى الوحدة الاجتماعية صرفها حتى تتفرغ هذه الوحدات لتصبح كيانا تنمويا يتم من خلال عمل الأبحاث الاجتماعية وتقرير نوع الخدمة. ولقد وصل عدد المستفيدين من مشروع الضمان الاجتماعى إلى نحو مليون نسمة مع صرف المعاش والمساعدات فورا.

■ هيكل جديد لبنك ناصر الاجتماعى

■ يتضمن استحداث قطاع للأعمال المصرفية ورفع مستوى عدد من الفروع مع إعادة تقييم الفروع وزيادة معاملات البنك وتعدد الأنشطة.

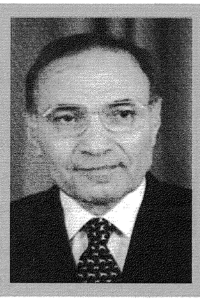
■ فلقد تم اعتماد الموازنة التخطيطية للبنك لتشمل عدة بنود أساسية أهمها تخصيص مليارى جنيه من جملة الموازنة للاستثمارات المالية و 248.9 مليون جنيه جملة التحويلات الجارية التخصصية و351.2 مليون لإيرادات النشاط الجارى و 255.5 مليون للإيرادات التحويلية الجارية و تحديد فائض العمليات الجارية بمبلغ 339 مليون جنيه.

■ المؤسسة القومية لتيسير الحج والعمرة

■ تطبيق الأساليب العلمية الحديثة فى خدمة ورعاية حجاج الجمعيات الأهلية والارتفاع بمستوى الخدمة لـ12.5 ألف حاج.. وتم توزيع التأشيرات على المحافظات وفقا لعدد السكان و اختيار الحجاج عن طريق القرعة العلنية بمنتهى الشفافية.. وقد تعاقدت (مؤسسة تيسير الحج والعمرة على أماكن السكن فى مكة المكرمة والمدنية فى فنادق متميزة والاقامة شاملة التغذية المثلى وتحسين مستوى الأتوبيسات فى مناطق المشاعر كما تم الاتفاق مع شركة مصر للطيران لتفويج جميع الحجاج بنظام المسار الواحد.

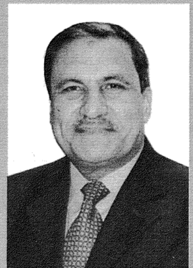
■ ويكون سفر حجاج الأقاليم من المطارات الداخلية وبرج العرب وأسوان وأسيوط والأقصر كما تم إنشاء موقع خاص لمؤسسة الحج والعمرة على بوابة الحكومة الإلكترونية وتطوير نظم المعلومات الخاصة بالحجاج.

معرض افيكس ٢٠٠٨





شرم الشيخ هذه المدينة الساحرة ذات النشاط السياحى التى تقع فى محافظة جنوب سيناء تم اختيارها مؤخراً ضمن أفضل خمس مدن للسلام على مستوى العالم من بين ٤٠٠ مدينة عالمية.



تم اختيار هذه المدينة لكى تشهد الدورة الثالثة لمعرض افيكس ٢٠٠٨ والذى شهدت من قبل فاعليات هذا المعرض عام ٢٠٠٥ ثم عام ٢٠٠٦. وتبدأ فعاليات المعرض هذا العام فى الفترة من ٥ ـ ٨ نوفمبر ٢٠٠٨ حيث يتوافد إلى هذا المعرض كبار رجال الدولة ورجال الأعمال والصحفيين سواء من داخل مصر أو خارجها والعائلات المالكة ورؤساء الحكومات والمهتمين بمجال الطيران وممثلى الشركات المصنعة للطائرات وشركات الصيانة والخدمات الأرضية ونظم الأمن وشركات إدارة المطارات وشركات الطيران العالمية وتكنولوجيا المعلومات والعامة والسائحين بمدينة شرم الشيخ.

ـ يعد معرض افيكس معرض خاص بالطائرات سواء كانت الصغيرة والمتوسطة وطائرات التدريب وقد توافدت كثير من الشركات العاملة فى هذا المجال للمشاركة فى هذا الحدث الضخم العظيم والذى يعتبر من أقوى العروض فى مجال الطيران.

ـ وقد اشترك بالمعرض ٥٤ شركة بجانب ١٠ عروض رعاية كما تم اشتراك ١٣ شركة مصنعة للطائرات تعرض ٢٠ طائرة متنوعة (بوينج ـ سيسنا ـ مصر للطيران ـ امبراير ـ إيرباص ـ جولف ستريم....).

ـ وسيتضمن المعرض الآتى:

■ جناح خاص لعرض الطائرات

والخدمات المتعلقة بصناعة الطيران.

■ جناح للشركات المشاركة.

■ شاليهات لعقد الاجتماعات والاتفاقات بين رجال الأعمال.

■ عروض جوية لفريق الألعاب الجوية المصرى (Sliver Stars) وعروض لفريق Redbull.

- تم إعداد برنامج متخصص لفعاليات الدورة الثالثة لمعرض افيكس، ليس فقط العرض الجوى والعرض الثابت ولكن تم الإعداد أيضاً لمؤتمر خاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا يفتتحه معالى وزير الطيران المدنى يوم ١١/٤ واستضافة حفل توزيع جوائز عالم الطيران العالمى «نيكولوس واطسون، مدير مبيعات مجموعة ناسيبا (الشركة المنظمة) ومدير مشروع افيكس.

- وجديد بالذكر أن وزير الطيران المدنى الفريق أحمد شفيق سيفتتح المؤتمر الخاص بصناعة الطيران بالشرق الأوسط والذى سيعقد لمدة يوم واحد يسبق فعاليات معرض افيكس ١١/٤ وسيتضمن المؤتمر مناقشات حكول تطور صناعة الطيران بالشرق الأوسط - تطوير المطارات المصرية - أسواق الطائرات الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط - منظور المطارات فى صناعة الطيران يحضر. سيحضر المؤتمر كبار الشخصيات الهامة فى صناعة الطيران مثل منظمة النقل الجوى العربى، شركة أبو ظبى للمطارات RAK، الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية، وزارة الطيران المدنى المصرى ومنظمة ICAO.

وسيفتتح المعرض للجمهور فى الفترة من ٧ - ٨ نوفمبر مما سيتيح الفرصة للزوار والسائحين الشغوفين بدنيا الطيران بمشاهدة الطائرات الصغيرة والمتوسطة والدخول إلى الجناح الترفيهى بالمعرض بما يتضمنه من سيارات سباق وقفز وغيرها.

سيتيح المعرض الفرصة للزوار لاكتشاف أحدث تكنولوجيا الطيران التى تقدمها ٨٠ عارض من كبرى الشركات ومشاهدة أحدث الطائرات مثل:

Airbus 318 Elite
SJ 30 Jet
Cessna's Citation Mustang and Sovereign
Legacy 600
Premieria
King Air 350
Bonanza,
G 200 and G 450
the Learjet 60 XR
Swearingen SJ 30
Piper Seminole
Helicopter EC 135 from Eurocopter and Dash-8 from Bombardier



القاهرة: ١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتى - القاهرة تليفاكس: ٢٧٩٥٦٧٢١ - ٢٧٩٥٧٦٨٤ - ٢٧٩٥٧٦٤٢(٠٢)+٢

المصنع: حلوان - التبين تليفون: ٢٥٠٢٢٣١٣ - ٢٥٠٢٢٣٠٨ (٠٢) +٢ تليفاكس: ٢٥٠٢٦٥٠٤ البريد الالكترونى: hfc01@hfcegypt.com



جامعة القاهرة



مكتب نائب رئيس الجامعة
لشئون خدمة المجتمع والبيئة

تكريم الدكتور مصطفى السيد الحائز على أعلى قلادة أمريكية



أ.د. حسام كامل
رئيس جامعة القاهرة

أ.د. حسين خالد
نائب الرئيس لشئون الدراسات العليا

أ.د. عادل زايد
نائب الرئيس لشئون التعليم والطلاب

أهدى الدكتور حسام كامل رئيس جامعة القاهرة درع الجامعة للعالم المصرى الدكتور مصطفى السيد لاكتشافه الجديد لعلاج السرطان باستخدام مركبات الذهب الناتومترية والذى أثبت نجاحا ١٠٠٪ على الحيوانات.. وقد منح العالم الكبير قلادة العلوم الوطنية الأمريكية وهى أعلى وسام أمريكى فى العلوم..

وصرح الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة بأنه سيتم توقيع بروتوكول تعاون بين جامعتى القاهرة وجامعة جورجياتك الأمريكية والتى يعمل بها العالم الكبير للاستفادة من مجهوداته.. وكذلك رحب الدكتور مصطفى السيد بالتعاون مع المعهد القومى للأورام ومعهد الليزر بجامعة القاهرة..

حضر الاحتفال الدكتور حسين خالد نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث والدكتور هشام شقير عميد المعهد القومى للأورام..

وتحدث الدكتور مصطفى السيد عن اختراعه فقال إن علاج السرطان بمركبات الذهب الناتومترية قد نجح بنسبة ١٠٠٪ على الحيوانات، وهناك قيود صارمة تحد من تجريبه على البشر فى الولايات المتحدة الأمريكية، وتوقع العالم الكبير أن يتم الأخذ بهذا الأسلوب فى علاج السرطان بعد أن تقره إدارة الأغذية والعقاقير الأمريكية التى تعد البوابة الوحيدة التى تخرج منها جميع تراخيص استخدام العقاقير فى الولايات المتحدة الأمريكية.

إنشاء مركز لتنمية مهارات الطلاب وإعدادهم لسوق العمل

وافق مجلس جامعة القاهرة برئاسة الدكتور حسام كامل رئيس الجامعة على إنشاء مركز تنمية المسار الوظيفى ضمن أنشطة قطاع خدمة المجتمع بالجامعة لدعم مهارات طلاب الجامعة وتحسين مستواهم العلمى والمهنى..

وصرحت الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة بأن المركز يهدف إلى تأهيل الطلاب لمواجهة متطلبات سوق العمل الجديدة وتمكينهم من الحصول على فرص عمل جديدة إلى جانب تزويدهم بمهارات الحاسب الآلى واللغة الانجليزية ومهارات العر والتفاوض والاتصال من خلال برنامج يتم بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى والشركات والمؤسسات الخاصة والدولية والصندوق الاجتماعى للتنمية.. وأوضحت أن فكرة المركز تستهدف أيضا تقديم المساعدات الفنية والمادية التى تسهم فى صقل مهارات الطلاب المهنية والعلمية وتوفر أنشطة التدريب التى تدعم قدراتهم وتمكنهم من مواكبة سوق العمل مشيرة إلى أن المركز سيقدم للطلاب برامج مجانية على يد أساتذة الجامعة وخبراء من مؤسسات المجتمع العام والخاص ويستفيد من هذه البرامج على مدار العام الجامعى طلاب مختلف الكليات وسيكون مقر المركز بالحرم الجامعى ويساهم فى أنشطته وتزويده بالإمكانيات وتمول برامجه عدد من مؤسسات المال والأعمال والمجتمع المدنى ومنها: برنامج الأمم المتحدة الإنمائى للتوعية بالأهداف الإنمائية للألفية.. الصندوق الاجتماعى للتنمية.. جمعية شباب رجال الأعمال.. المعهد المصرفى بالبنك المركزى..

مجلس دعم خدمات وتسويق لمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص

يعمل المجلس على المساهمة فى تقوية دور المراكز والوحدات نحو جامعة تقوم بدور أفضل فى خدمة مجتمعها محليا ودوليا، ويهدف المجلس إلى دعم المراكز والوحدات وخدماتها المختلفة والمساهمة فى توفير احتياجاتها الفنية والمالية والبشرية والمشاركة فى تسويق المراكز والوحدات وأنشطتها وأعمالها محليا ودوليا.

.ويقدم المجلس خدماته من تدريب وتنمية بشرية من خلال عقد الدورات التدريبية والمحاضرات والتى تلزم كوادر المراكز والوحدات والمسئولين الماليين.

.ويتصل المجلس بالجهات المختلفة المحلية والدولية من خلال القنوات المناسبة، للتعريف بالمراكز والوحدات وتسويقها وكذا أنشطتها وأعمالها.

.ويصدر المجلس المنشورات والكتيبات والمطبوعات والمواد المناسبة دعما للخدمات المقدمة من المراكز والوحدات ولتسويقها. ويقوم المجلس بإعداد المواد الدعائية والإعلامية للمراكز والوحدات من أفلام وعروض، والاستفادة من قنوات الجامعة القضائية. وذلك من خلال وحدة خاصة بالمجلس تتعامل مع التجهيزات والإمكانيات المادية والبشرية القادرة على إنتاج تلك المواد.



أ.د. هبة نصار
نائب الرئيس لشئون خدمة المجتمع

.إضافة إلى تسهيل والمساهمة في عقد الاتفاقيات المحلية والدولية لتسويق وتفعيل أكثر لدور المراكز والوحدات وإنشاء مراكز تميز.

.ويساعد المجلس في إيجاد التكامل والتعاون المناسب بين المراكز والوحدات بين بعضها البعض وبينها وبين المؤسسات والجهات خارج الجامعة.

.ويسعى المجلس ليكون حلقة الوصل بين قطاعات الجامعة المختلفة (التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحوث، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة) داخليا نحو التكامل المنشود داخل الجامعة لتطوير التعليم والبحث العلمى وخدمة وتنمية المجتمع وتعظيم الاستفادة من مخرجات قطاعات الجامعات المختلفة.

.ويعمل المجلس على تطوير نظام حاسوبى تكنولوجى يضم قواعد بيانات ومواقع الكترونية للمراكز والوحدات، يتم تحديثه دوريا، دعما لاتخاذ القرار.

.يساهم المجلس فى عقد المؤتمرات والمعارض والأنشطة التى تلعب دورا فى تقديم الخدمات للمراكز والوحدات وتسويقها، وكذلك المشاركة فى المؤتمرات والمعارض والأنشطة المحلية والدولية ذات الصلة وتمثيل المراكز والوحدات بها.

.ويعمل المجلس على إدخال متطلبات ضمان الجودة والاعتماد لقطاعات الجامعة.

.ويساعد المجلس فى إيجاد مصادر للتمويل لأنشطة المراكز والوحدات والعمل على تنميتها.

صرحت بذلك الدكتورة هبة نصار نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

جامعة القاهرة - الجيزة - الأورمان
تليفون ٣٥٧٢٨٢٣٧ - ٣٥٦٧٦١٠٥ فاكس : ٣٥٧٢٧٦٧٦

قــراءات

أكبــر عشــر عــادات تــدمر الدماغ

١
■ عدم تناول وجبة الإفطار: الناس الذين لا يتناولون وجبة الإفطار سوف ينخفض معدل سكر الدم لديهم وهذا يقود إلى عدم وصول غذاء كاف لخلايا المخ مما يؤدي إلى انحلالها.

٢
■ الإفـراط في تناول الأكل الزائد يسبب تصلب شرايين الدماغ ، مما يؤدي إلى نقص في القوة الذهنية.

٣
■ التدخين يسبب انكماش خلايا المخ وربما يؤدي إلى مرض الزهايمر.

٤
■ كثرة تناول السكريات: كثرة تناول السكريات يعوق امتصاص الدماغ للبروتينات والغذاء، مما يسبب سوء تغذية الدماغ وربما يتعارض مع نمو المخ.

٥
■ تلوث الهواء: الدماغ هو اكبر مستهلك للأكسجين في أجسامنا. استنشاق هواء ملوث يقلل دعم الدماغ بالأكسجين مما يقلل كفاءة الدماغ.

٦
■ الأرق (قلة النوم):النوم يساعد الدماغ على الراحة كثرة الأرق تزيد سرعة موت خلايا الدماغ.

٧
■ تغطية الرأس أثناء النوم: النوم مع تغطية الرأس يزيد تركيز ثاني أكسيد الكربون ويقلل تركيز الأكسجين مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الدماغ.

٨
■ القيام بأعمال أثناء المرض: العمل الشاق أو الدراسة أثناء المرض تقلل من فعالية الدماغ كما أنها تؤدي إلى تأثيرات سلبية عليه.

٩
■ قلة تحفيز الدماغ على التفكير:
التفكير هو أفضل طريقة لتمرين الدماغ.. قلة تحفيز الدماغ على التفكير تؤدي إلى تقلص أو تلف خلايا الدماغ.

١٠
■ ندرة الحديث مع الآخرين: الحوار الفكري مع الآخرين يساعد على ترقية فعالية الدماغ

الملخص العربى

دور الرحلات التعريفية في تنشيط المبيعات لشركات السياحة (فئة أ)

تعتبر الرحلات التعريفية وسيلة من الوسائل المستخدمة لتنشيط المبيعات في شركات السياحة وهي رحلات مدفوعة لوكلاء السياحة ورجال الصحافة لتعريفهم بالمزارات السياحية، الخدمات والتسهيلات التي تتواجد في المقصد السياحي.

تقوم الفنادق والقرى السياحية بمساعدة شركات السياحة عن طريق منحهم إقامة مجانية كما تقوم شركات الطيران بإعطائهم تذاكر مجانية أيضاً.

على الرغم من ذلك نجد أن شركات السياحة تهتم فقط بالرحلات التعريفية الخاصة بالوكيل السياحي الخارجي الذي يقوم بدوره بوضع مصر في البرامج السياحية ولا تعطي أي اهتمام لرجال المبيعات. أيضاً لا تتوافر ميزانية خاصة لتعريف رجال الصحافة بالمقصد السياحي مع أنهم يعتبرون وسيلة فعالة لتنشيط المبيعات من خلال نشر المقالات السياحية في الصحف بعد عودتهم من زيارة المقصد السياحي.

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية دور الرحلات التعريفية في تنشيط وزيادة نسبة المبيعات عن طريق استخدام جميع أنواع الرحلات التعريفية. هذا إلى جانب تفعيل دور الجهاز الحكومي تجاه الرحلات التعريفية.

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على البحث المكتبي الممثل في المراجع الأجنبية وقد أشرنا إلى بعض التعريفات والخصائص الخاصة بالرحلات التعريفية إلى جانب بعض الدراسات الخاصة بها.

ويتضمن البحث الميداني توزيع استمارة استقصاء على عينة من شركات السياحة فئة (أ) لمعرفة وضعها بالنسبة للرحلات التعريفية ومدى استخدامهم لها لزيادة نسبة المبيعات وهل هي مدرجة في خطتهم المستقبلية أم لا ؟

هذا وقد وصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

- يجب على شركات السياحة الاهتمام بالرحلات التعريفية بأنواعها وبالأخص الرحلات الخاصة برجال المبيعات ورجال الصحافة.
- على جميع الفنادق وشركات الطيران أن تتعاون مع شركات السياحة لإتمام الرحلات التعريفية حيث أنها تعود عليهم أيضاً بالمنفعة.
- لابد أن تقوم شركات السياحة بقياس فاعليات الرحلات التعريفية عن طريق الإحصاءات قبل وبعد القيام بها.
- على شركات السياحة أن توفر ميزانية كاملة خاصة بالرحلات التعريفية ولا يجب التنازل عنها حتى في وقت الأزمات.
- يجب على وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي مشاركة شركات السياحة في إتمام عملية الرحلات التعريفية والتعاون معهم على قدر المستطاع.

consequently of Egypt.

■ Travel agencies must give attention to Fam Trips as they increase sales promotion.

■ Travel agencies must familiarize tour operator so they can easily sell Egypt.

■ Travel agencies have to put in consideration doing trips for the members of press as they will sell Egypt abroad through what they will write when they return back to their countries.

■ Hotels and airline companies have to offer travel agencies accommodation and free air ticket as they are considered a kind of publicity for the hotel or airline it self.

■ The ministry of tourism and the Egyptian tourist authority have a big role in Fam Trips. They have to share with travel agencies as tour operators finally come to familiarize Egypt.

■ Also the public sector has good relations with the members of press, so they can invite then to familiarize Egypt and cooperate with the private travel agencies.

■ The public sector can make contact with the ministries of tourism abroad to cooperate with the Egyptian travel agencies.

■ The ministry of tourism can make a plan to familiarize all the Egyptian travel agents and allocate a good budget for these Fam Trips since at the end they represent Egypt's image.

■ Fam Trips must be done in the best possible way they must reduce all the negative sides and the disadvantages other wise Egypt will not be recommended due to mistakes problems and pub ten facing tour operators during their Trips.

■ Statistic records must be done before and after fam Trips to know the exact increase in sales promotion due to Fam Trips.

■ Travel Agencies must set a monthly budget for Fam Trips since they are very essential and they should never be cancelled even during time of crisis.

■ Fam Trips must be up dated and tour operators must familiarize every new destination to have self confidence.

Appendix

A questionnaire about Fam Trips

Dr. Hala Hamed A. Meguid

Assistant professor

Faculty of Tourism and Hotel Management

Helwan University

Travel Agency's Name:

Category:

Email address:

■ Do you know about Fam Trips? Yes No

■ Do you practices Fam Trips? Yes No

■ If yes what kind of Fam Trips do you practice?

■ If no why and do you have a plan to practice Fam Trips?

■ Do you think that it is effective in the light of the increasing sales promotion?

■* Do you keep a statistic record of sales promotion before and after doing Fam Trips?

■ Do you think that Fam Trips reduce anxiety towards agents?

■ Do some hotels and airlines offer free accommodation and tickets for employees?

■ Do you consider Fam Trips expense a part of the budget of the marketing package?

■ Do you invite members of the press to familiarize Egypt?

■ If no why?

■ Do The Ministry Of Tourism and the ETA have a role in Fam Trips that helps travel agencies?

References

Articles:

■ Ahmed, Z.U.Chon, K.S. (1994), Marketing the United states to Korean travelers.

■ Feiertag, H. (1994), Beware of phony agents bearing bogus IDs.

■ Oppermann, M. (1996), Convention cities-images and changing fortunes.

■ Pizam, A. (1990), Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques.

■ Tilson, D.J. stacks, D.W. (1997), to know us is to love us: the public relations campaign to sell "a business-to-tourist-friendly" Miami.

■ Wolfson, S. (1992), Fam Trips: the CVB perspective.

Books:

■ Beaver, A. (2005), Dictionary of travel and tourism terminology, p. 154.

■ Bonita M.Kolb. (2006), Tourism marketing for cities and towns using branding and events to attract tourists p.290,291.

■ Cook, R-Yale, L-Marqua, J. (2006), Tourism, the Business of travel, p 472.

■ Holloway, J.C. (2004), Marketing for Tourism, p.303-305-306.

■ Horner, S. Swarbrooke, J. (2005), Leisure marketing-aglobal perspective, p. 133.

■ Kotler, B-Bowen, J-Makens, J. (1996), Marketing for hospitality and tourism, p.88-90-94.

■ Kotler, P-Armstrong, G. (2005), principles of Marketing, p. 469.

■ Lewis, R.C-Chambers, R.L-Chacko, H.E. (1995), Marketing leadership in Hospitality, p.559, 567, 568, 569, 570.

■ Medlik, S. (2003), Dictionary of travel, tourism and hospitality p.68.

■ Reid, R. D- Bojanic, D.C. (2006), Hospitality marketing management, p. 460, 461.

■ Youell, R. (1998), Tourism, An introduction, p240.

Web Sites:

■ www1.agric.gov/

■ www.Fam news.com

■ www.iesabroad.org/

■ www.ntaonline.com/

■ www.travel agent training center.com/

This kind of Fam Trips is to inspect a meeting site sponsored by a convention visitors bureau (CVB). Professionals will have the chance to learn about a potential meeting city's properties and meeting space. Fam Trips are valuable factor between association and the hospitality community, Fam Trips also offer a marketing opportunity for CVB members. (Wolfson, S. 1992)

Convention cities -images and changing fortunes

This paper is an overview of the development of convention tourism over the last four decades. It show changes in the international distribution of convention sites. It discusses images of North American convention destination. Planners with previous experience in a specific city actually have a more favorable perception of this destination. So the destination needs to be attractive to potential delegates , meeting planners and decision makers. Fam Trips could be the ideal way to improve a destination perception among meeting planners. (Oppermann, M 1996)

Marketing the united states to Korean travelers

This study concentrates focuses on South Koreans as they are considered high spending international travelers, other nations are biding for Koreans' business. It is suggested that American travel agencies reflect Koreans specifics cultural preferences to encourage more Koreans to visit the USA. American hotels should have Korean-speaking employees, providing Korean food and accepting Korean currency. Finally travel agencies should host Korean travel agents and writers on Fam Trips.

(Ahmed, Z.U- Chon, K.S 1994)

Evaluating the effectiveness of travel trade shows and other tourism sales promotion techniques

This article analyses the use of promotion programmes in the tourist industry. Promotional techniques evaluated include participation in self organized, travel trade shows and Fam Trips. The methods proposed are show audits, exhibit efficiency, competition analysis staff evaluation and audience surveys.

(Pizam, A) (1990)

Field study:

The questionnaire was delivered to 50 travel agencies, category A in Cairo to get a view on the situation of travel agencies towards Fam Trips, (the questionnaire the appendix)

The results were:

■ All travel agencies know about Fam Trips.

■ 35 out of 50 travel agencies practices Fam Trips.

■ 30 out of 35 travel agencies do Fam Trips for tour operation only and 5 travel agencies familiarize tour operators and their local travel agents to be able to sell their products.

■ The fifteen travel agencies out of 50 who don't familiarize their employees, tour operators or tour wholesalers actually don't have enough budget for Fam Trips but they're putting them in consideration.

■ All travel agencies agree that Fam Trips are an ideal tool for sales promotion.

■ All travel agencies don't have statistic records of sales promotion.

■ All travel agencies agree that Fam Trips reduce anxiety towards agents and let them more self confident.

■ All travel agencies declared that hotels and airlines companies help them as much as they can by offering then free accommodation and tickets.

■ Surely Fam Trips expenses are considered part of the budget of the marketing or promotion package which is what all travel agencies under study stated.

■ 10 out of 50 travel agencies care about inviting members of the press so they're able to write about Egypt when they return back to their countries.

■ The others don't have enough budget and they prefer to invite mainly the wholesalers.

■ 5 out of 50 travel agencies only stated that the public sector generally help the private one.

Analysis:

■ all travel agencies (under-study) have an idea about Fam Trips, so that means that Fam Trips are one of the essential components of sales promotion.

■ 70% of the travel agencies do Fam Trips which means that Fam Trips are effective in sales promotion.

■ 60% out of 70% familiarize tour operator and 10% familiarize Tour Operator plus local travel agents. This mean s that the majority travel agencies give importance only to tour operators trips and don't give attention to the local travel agents that may give wrong information due to lack of knowledge

■ 30% of travel agencies don't familiarize tour operator or local travel agents but they are convinced of the great role of Fam Trips in sales promotion and they hope to do it in future.

■ 100% Fam Trips are essential in sales promotion.

■ There are no statistics ostentation records for Fam Trips done before and after Fam Trips.

■ Fam Trips reduce anxiety to wards travel agents.

■ Hotels end airline companies should cooperate with travel agencies by offering accommodation end free tickets for Fam Trips.

■ Fam Trips expenses are a part of the budget of the promotion package.

■ 20% of the travel agencies do Fam Trips for the member of the press and this a small percentage. This mean that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips and they are not patting it in their plan.

■ 80% of travel agencies don't have enough budget for Fam Trips for members of the press.

■ 10% of travel agencies think that the publics sector works with the private one.

Recommendations:

■ All travel agencies must familiarize their employees as they are considered the image of their company and

■ Settle a contingency plan, determine dead line for cancellation and consider that the weather may have an impact or some one doesn't want to participate at the last minute.
(www1.agric.gov)

Onsite operator hosting:

The on site operator hosting is one who is waiting for the group on site.

The tour host should introduce the on site operator when the tour arrives.

The on site operator should:
■ Think about how be can give them the best and the last impression.
■ Settle what to show case and identify the operations best features and areas.
■ Choose a spokesperson for the operation who in his turn relate to the tour participants.
■ Ensure safety requirements on the site and secure any hazards from the tour participants.
■ Consider the sequence of the presentation and how to go very smoothly and in an interesting way.

Additional on site tour Trips:
■ Begin the tour with a brief outline of what will be experienced.
■ Confirm the duration of time that the tour participants will have at the site.
■ Ensure bat all participants can hear and receive the information that they came for.
■ make a mixture of business and fun within the tour.
■ Consider time for question and make sure that all question have been answered.
■ End the tour by giving participants a small gift as a souvenir

(www1.agric.gov)

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion

They are free Trips for travel intermediaries like tour operator and convention planning businesses who are actually decision makers taking turn to choose packages to include in their itineraries or to recommend as a potential site to their clients.

The city tourism office must have a budget for Fam Trips to pay for transportation, accommodation and tickets hotels and Airlines are kindly requested to supply free or reduced prices to keep expenses down. At the end the tourism office will profit from increased tourism related to promotional efforts which Fam Trips are of them.

Steps for developing a Fam Trips:
■ Planning for Fam Trips should start six months before.
■ Developing the needed budget.
■ Developing the invitee list.
■ Sending invitation early because they may be invited in another Fam Trips.
■ Producing the ideal itinerary.
■ Discussing the need for free accommodation, meals and tickets.
■ Arranging promotional packets for each invitee prior to arrival.
■ Arranging for meet and assist.
■ Conducting the Fam Trips. (Bonita M.Kolb 290-291 2006)

How to go on Fam Trips:

There are expert companies specialized in finding the best Fam Trips around the world. They provide the latest Fam discounts for travel agents instead of losing time looking through magazines and websites they also list standard supplier travel agents discount programs that travel professionals are entitled to on a year-round basis. Using valuable resources for Fam Trips save time and money.

Training and educational centers offer Fam Trips the through out the year to its students and travel agents. The Trips will include also seminars for additional training benefits. It is the lest way to learn how to sell tours by experiencing it your self.

These Trips will give the students and travel agents an overview of destination, hotels and sight seeing. (www1.agric.gov)

Studies done on Fam Trips:

"To know us is to love us: the public-relations campaign to sell a business-to-tourist friendly Miami".

This study was issued to improve the positive image of Miami and to counter negative perception of key publics. Statistics for the period of 1984-94 drawn from an analysis of travel industry information, crime statistics and an example of the public relation efforts aimed at countering Miami's negative image.

A promotional campaign will have a positive influence if it has inter personal communication such as media and tour operator Fam Trips to meet foreign media and travel agents.

(Tison, D. J. - Stacks, D.W. 1997)

Beware of phony agents bearing bogus IDs.

This study is an advice to hotel operators to make sure that they are providing good offers to real travel agents and not for the phonies who are passing then selves off as travel agents to get reduced air tickets, free hotel accommodation and by turn can be selected for "Fam Trips" company in California sells a reduced Fam trip to travel agents by IDs it is recommended that hotel operators should provide "freebies" to those who carry IATA ID card endorsed by the ASTA (Feiertag, H. 1994)

Fam Trips the CVB perspective

media coverage of travel products.

Fam Trips is short of "familiarization".

Fam Trips are considered one of the many "perks" available to travel industry personnel.

(www.travel agent training center.com)

Fam Trips are organized by tourist boards for journalist, tour operators and travel agents in generating areas to be aware of attractions, facilities and services provided by several destination they are considered a part of sales promotion they also have a public relations role in providing opportunities for distribution channels for tourist products and potential customers.

(Medlik 2003)

Fam Trips are educational Trips which give travel agent, and tours operators the chance of trying facilities and services at first hand so that by turn will advise guests on their visits and holidays.

(Youell ,R 1998)

Fam Trips are offered by governmental tourism agencies, hotels and resorts for free on reduced rate to travel sales people to be acquainted by products and services offered by them.

(Cook, R-Yale, L, 2006)

Characteristics of Fam Trips:

- Fam Trips help increase employees knowledge so they can share it with clients (www.travel agent training center.com)
- Fam Trips invite travel agents to learn more about the area as a first hand.
- Fam Trips are considered excellent vehicles to expose a destination.
- Fam Trips can be as short as one day with an over right or up to four days with three over nights
- Fam Trips depends on the city's targeted market segment and they have to invite decision makers who work for tour operators that specialize in any kind of tours..

(Bonita M.kolb, 2006)

Objectives of Fam Trips:

- Fam Trips are tools to build awareness about tourist products in a destination.
- Fam Trips can be used to gain support from the tourism industry.
- Fam Trips are a chance to show case site operators, attraction and destinations.
- Fam Trips make a link among operations in a region.
- Fam Trips help producers and processor, understand the key elements needed to manage the business and assess the profitability of a business venture. (www1.agric.gov)

Fam Trips participants:

They are people with the potential to influence others to visit the sites on the Trips.

Other tourism operator:

Sometimes other agricultural tourism operators haven't had the opportunity to visit other sites so Fam Trips are the way to help operators to familiarize with what's in the area to develop marketing and promote activities.

Community preventatives:

Like chamber of commerce members, economic development officers, public service staff and local politicians.

Community business members:

Like hotels and tourism attraction, it includes event and conference organizers as well as support service staff such as restaurants, gift shops and transportation related businesses.

Regional Tourism Industry Representatives:

It includes destination marketing organizations, tourism destination regions and tour company operators.

Travel trade members:

It includes tour wholesalers, tour operators and travel agents.

The media:

It includes the members of press radio and television.

Tour Host:

A tour host is one chosen by the group to coordinate the Fam Tour, take the lead for scheduling the tour and keep all participants fully aware of the plan.

The tour host needs:

- Good organizational communication skills.
- Understanding of the potential package linkages.
- Working knowledge of the destination visited.

The tour host should:

- Determine location and organize the travel time between each location and include time for each to unload from transportation.
- Establish the touring route and pick the start and end points carefully to create a lasting impression.
- Include a guide as an overview for the tour aware of full information on each stop and its history.
- Arrange for a meal, samplings or refreshments make sure the sites visited are able to host a meal other wise he has to arrange with local restaurants.
- Ensure washrooms are available, identify sites that do not have washrooms facilities before the tour and consider brining in portable toilets.
- Determine emergency arrangements for the tour like having a cell phone, full details directions to each stop along the route and first aid knowledge on the tour.
- Make sure that insurance issues are ok, each operation should check with his insurance agent that the tour is covered under the policy and if not the group may ask for insurance for the whole tour.

■ free gifts.
■ Promotion directed at dealers or retailers:
■ familiarization Trips.
■ trade shows.
■ contests.
■ discounted travel.
■ training packages.
■Promotions directed at consumers:
■ competitions.
■ direct mail.
■ giveaways.
■ low-interest financing.
■ money-off vouchers. (Holloway, J.C, 2004)

Sales promotion is one of the four elements of the communication mix represented in merchandising. Public relations and publicity.

(Lewis, R, C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

Sales promotion is marketing communications that is used as incentives to enrich sales on a short-term basis and trial purchases. In hospitality they are used in dead seasons to increase the business. Many hotel companies think of sales promotions as long-term not only as short-term to keep the customer coming back.

(Kotler, P-Armstrong, G, 2005)

Guidelines for sales promotion:
■ be single-minded.
■ define the target market.
■ what specifically do you want to promote?
■ what is the best way to promote it?
■ make sure you can fulfill the demand.
■ communicate your promotion and all related aspect, to the market.
■ communicate it to your employees.
■ finally, measure the results

(Lewis, R, C- Chambers, R.E- Chacko, H.E, 1995)

Role of Sales Promotion:
■ to increase consumer awareness.
■ to introduce new products and services.
■ to increase guest occupancy and customer counts.
■ to encourage present guests to purchase more.
■ to combat competitors' actions.
■ to stimulate demand in non peak periods.

(Reid, R.D- Bojanis, D.C, 2006)

Personal Selling :

Personal selling techniques are very important to organizations which are marketing service products because of the in separable nature of the offering. Personal selling motivates customers to purchase products and services in a personal face-to-face situation.

(Horner, S-Swar brooke, J, 2005

Managing perceived risk

Hotel and resorts offer Fam Trips to travel agents and planners to try the hotel or restaurant in a low-risk situation. All services are provided at no cost to the prospective client hoping that this will encourage agents to recommend the hotel or the resort. Airlines also offer complimentary tickets since they are interested in promoting business.

Hotel invite members of the press, travel writers and food section reporters to familiarize hotels and then return back and write about good facilities offered by these hotel".

So every service must be well done and on time to avoid negative feed back "Kotler, Bowen and Makens, 1996"

Characteristics of services:

The service culture depends on serving and satisfying the client. It has to start with good management. There are four characteristics of services.

Intangibility:

Services can't be felt, heard, seen or tasted before they're purchased. So buyers look for tangible sources to give them information about the service in order to reduce the confusion caused by intangibility.

Inseparability:

The service provider and the customer must be present for the operation to be done employees and customers are part of the product and they must understand the service delivery system.

Perishability:

Service providers have to manage supply and demand since services can't be stored and they can't carry forward unsold inventory.

Variability:

Hospitality services quality depends on who provides the services, in addition to when and where. The high level of connection between service providers and quarts mean that product consistency depends on the skills and performance of the service provider at the time of the operation.

(Kotler, Bowen and Makens, 1996)

Definitions of familiarization Trips.

"General industry term for a trip usually arranged by a tourist board, tour operator or transportation company in order to familiarize travel industry staff with the facilities" (Beaver, 2005)

Fam Trips are complimentary or reduced rate programs offered for travel agents, airline or railway employees to acquaint employees with destination and services in order to stimulate the sale of travel. (ntaonline.com)

Fam Trips are also offered to journalist to cultivate

The Role of Fam Trips in Sales Promotion for Travel Agencies (Category A)

Dr. Hala Hamed Abdel Meguid
Assistant professor
Faculty of Tourism and Hotel Management
Helwan University

Abstract:

Familiarization Trips are a promotional method used in trade promotion. They are free for travel agents, tour operators and journalists to be aware of facilities attraction and services provided by several destination. They are considered a part of sales promotion. Hotels and airlines help travel agencies by offering the accommodation and tickets for free to be acquainted by products and services offered by them.

Despite all that, travel agencies still do not focus on Fam Trips for local travel agents, or travel sales people, they concentrate only on Fam Trips for Tour Operators who put Egypt in their programs and they have to know Egypt before starting selling it. They also don't have a enough budget for journalists' Fam Trips.

The study is based on desk information collected from books, paper, web articles in addition to a field study done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A. it aimed at knowing their feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their travel sales people to be able to sell their programs and to be aware of facilities and services offered by hotels in order to increase the percentage of sales. The results were all travel agencies (under study) know about Fam Trips. 70% of the do Fam Trips; 60% out of 70% familiarize Tour Operators only and the 10% familiarize tour operators plus local travel agents. This means that the majority of travel agencies give importance to Tour Operators' Fam Trips and don't give any attention to the local travel agents who may give wrong information to clients due to lack of knowledge. This could be one of the items that may decrease the percentage of sales 20% only of travel agencies do Fam Trips for members of the press. This means, that travel agencies don't care about this kind of Fam Trips in spite of its real importance. There are no statistic records for Fam Trips done before and after Fam Trips. 10% only of travel agencies think that the public sector works with the private one.

Problem the research:

Although the big importance of Fam Trips, travel agencies still don't pay attention to local travel agent's Fam Trips and Fam Trips for members of the press. They care only for tour operators' Fam Trips which is not enough for increasing the percentage of sales or sales promotion.

Objectives of the research:

The research aims at

- Studying Fam Trips with its definitions, principles and characteristics.
- Knowing the importance of Fam Trips towards sales promotion
- Activating the role of travel agencies toward all kind of Fam Trips.
- Increasing the percentage of sales by using Fam Trips and Familiarizing travel sales people.
- Activating the role of public sector towards Fam Trips.

Methodology:

This study adapted the desk research bared on books, references and periodicals. This in addition to a field study that aimed at knowing the travel agencies feed back on Fam Trips and why they don't familiarize their local travel agents.

The field study was done through a questionnaire survey delivered to 50 travel agencies category A to know the situation of travel agencies towards Fam Trips and their new plans for the increasing of the percentage of sales.

Introduction

Sales promotion techniques are considered aids in establishing a relationship between organization and their customers.

The travel industry members are aware of the use of advertising but they are less confident in the use of sales promotion techniques.

Sales promotion is not suitable for all kind of products, so travel industry members must use it with caution.

The techniques of sales promotion:

Sales promotion can be classified as techniques directed at a company's staff such as sales representatives or counter sales people, also at dealers or retailers and finally at consumers them selves.

- Promotion directed at a company's staff:
- familiarization Trips.
- incentives.
- bonuses.
- contests and competitions.



نجاحات تتواصل من أجل صحة أفضل للمصريين

الحفاظ على الصحة يبدأ بالرعاية الأولية

برنامج طموح لتطوير ٢٥٠٠ وحدة صحية لخدمة ٢٥ مليون مواطن بتكلفة ٥ , ٢ مليار جنيه

1 إنشاء وتطوير ١٧٤٨ وحدة صحية حتى يونيو ٢٠٠٩

2 وحدات للرعاية الصحية الأولية فى مختلف المحافظات

3 تطوير ونشر صندوق صحة الاسرة بالجمهورية



وحدة القصابى بكفر الشيخ قبل التطوير



ونفس الوحدة بعد التطوير

4 تحديث مراكز رعاية الامومة والطفولة والحد من الإعاقة

5 تشجيع الأطباء على العمل فى المناطق الريفية والمحرومة

6 نظام متكامل للإحالة وملف لكل مريض لتسهيل متابعة حالته

تطوير الإسعاف.. التغيير ممكن وليس مستحيلاً



فريق من المسعفين المدربين

- بمليار جنيه.. وبرنامج طموح أصبح لمصر اسعاف حضاري يليق بتاريخها ومكانتها وكرامة المرضى والمصابين

- ١٢١٣ سيارة جديدة للإسعاف مجهزة حسب أحدث المواصفات العالمية.. إنطلقت ٥٠ منها فى المرحلة الأولى

سيارة مزودة باحدث التجهيزات

سرعة في إنقاذ المصابين

- ٣ حوادث على المحور والدائرى وطريق وادى النطرون أكدت نجاح وسرعة النموذج الجديد للإسعاف واختفاء الأسلوب النمطى فى التعامل مع الحوادث

- شهادات الأهالى تتفق على حدوث نقلة حضارية للإسعاف وخدمات الإنقاذ والمسعفين والتعامل مع المصابين فى مصر